



水煮三国

——◆ 成君忆 著 ◆——

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

目录

第一章 创业时代的七堂必修课/4

我们无法用眼睛和手指从一堆沙子中间找到铁屑，就像我们很难从茫茫人海中找到我们的顾客一样。然而有一种工具能帮助我们迅速地帮助我们沙子中间找到铁屑。。。

第二章 能把梳子卖给和尚吗/13

你的创业信条决定了你的命运。既然你信奉商业欺诈，既然你选择了做一只暗自得意地黄雀，射手就会用利箭瞄准你的后背。

第三章 箍水桶的学问/20

所谓“道”，就是让部属和领导者的价值观相一致，这样部属就会与领导者同生同死，不会畏惧什么困难和危险，表现出崇高的献身精神。

第四章 管理是一种控制性的游戏/26

在游戏面前，你只有两种选择：或者，你确信自己能够赢，于是你投入足够多的能量来赢得一切；或者，你不进行这个游戏。

第五章 胡萝卜的种类与用途/33

在一个以人为本的企业文化中，胡萝卜几乎无处不在，并且表现出各种赏心悦目的形式，令人热血沸腾。

第六章 老母鸡的烦恼/41

业务高手和管理者是两种不同的角色，作为一个卓越的管理者，他必须让整个团队厉害起来。

第七章 刘备的菜市场理论/49

如果你在薪酬管理中也和经济学家一样忽略员工的情感，那么就别指望员工热爱他的工作。

第八章 曹操煮酒论人才/54

只有人才与职务的匹配，才能让你得到一位有胜任能力的部属。否则，虽才高八斗，而终不得用也。

第九章 关公的脸谱/58

反求诸己才是真正的人才选拔之道。如果你总是哀叹忠臣难得，那么，问题肯定出在你自己身上。

第十章 袁绍的管理学手记/63

“智士不为暗主谋”，在一个昏庸的主管周围，不可能留住高洁的人才。

第十一章 曹丕的办公室恋情/68

假若你真的爱上了一位下属，或者你的员工中有人相爱，你所需要给出的，也只能是“江山与美人”之间的选择。

第十二章 猎人的狗力资源管理/73

不仅是老板，员工也需要创业的机会；要为员工创造条件，使他们有机会获得一个有成就感和自我价值实现感的职业生涯。

第十三章 在职场中如鱼得水的生存智慧/78

平凡人物在重要时刻，重要人物在平凡时刻，都可以不苟小节；其他情况例外。

第十四章 让时间快速增值的锦囊妙计/87

机遇总是垂青积极的行动者；高素质的经理人必须学会迅速恢复他们的积极态度；掌握必要的

时间管理技巧，让你的时间快速增值。

第十五章 管理老板的勇气/94

“管理老板”用意在于找到一种身为员工和部属的积极行为模式，强调身为员工和部属所需具备的勇气、力量、操守、责任与使命感，借以达到员工与老板、部属与主管相辅相成的目的。

第十六章 做一个勇敢的部属/101

要做到勇敢，最主要的是你必须深刻理解“勇敢”的意义。要勇于负责、勇于任事、勇于挑战以及勇于离开。

第十七章 料敌制胜的促销管理/109

销售部负责“寻找顾客”，市场部负责“寻找什么样的顾客”；销售部负责“卖”，市场部负责“怎样卖得好”；销售部负责“赚钱”，市场部负责“怎样才能赚到钱”。

第十八章 攻心为上的泡妞兵法/114

顾客真正需要的，是我么能够给他的、某种他想得到的利益。

第十九章 蚂蚁靠什么绊倒大象/123

一个真诚而优秀的品牌背后，必须是一群有着优秀的服务素质的员工；一个深受顾客喜爱的品牌，就能绊倒所有的竞争对手。

第二十章 雇佣军的困境与出路/133

市场营销管理，就是要掌握主动权。与其被别人优化，不如优化别人。

第二十一章 长尾猴、斑马和狮子的故事/138

一只狮子之所以是狮子，正是尖牙利爪。在合作中，如果失去了控股权和人事权，和一只狮子放弃尖牙利爪，又有什么区别呢？

第二十二章 管理是一种文化活动/143

企业做得是否成功，关键是看它有多强，而不是有多大。管理层次少、内部信息沟通及时、各职能部门协作意识强得企业更容易成功。

第二十三章 如何完成任务的学问/149

管理企业，说到底是一门如何完成任务的学问；有了一支职业化的员工队伍，就能有效地执行让顾客满意的企业发展策略。

前言

为小孩取名，是年轻父母的必然经历。或者引经据典，或者别出心裁，每一个名字都有出处和讲究，每一个名字都寄托了大人对孩子一生的冀望。女儿出世的那段时间，我刚好在读《诗经》，所以她的名字，亦源于此。

诗云：“彼都人士，狐裘黄黄。其容不改，出言有章。行归于周，万民所望。”都人士是什么意思呢？马瑞辰说，美色谓之都，美德亦谓之都。按照这个注释，都人或都人士，犹言“秀外慧中之美人”也。因此，我给小女取名“成都”，也是大有深意存焉。

我想起和我女儿同名的四川省会。那里也有一位都人士。成都武侯祠里的诸葛亮，可谓是中国历史上秀外慧中的传奇人物。在小说家罗贯中的笔下，诸葛亮以他特有的潇洒机智，将所有厉害的对手（包括天才的军事家曹操和周瑜）戏弄得如同小丑，好像天地间的风云变化，早已在他的掌握中一般。可是，许多刻薄的读者却发出了这样的质疑：既然诸葛亮这般了得，为什么六出祁山，屡战不胜，最后在秋风五丈原中，落得“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”的悲剧收场？诸葛亮一生的输赢，可能会成为一十永久的历史争议。就像诗人陆游所咏叹的那样：“斜阳古道赵家庄，负鼓盲翁正作场。身后是非谁管得，满村听说蔡中郎。”这个蔡中郎，就是才女蔡文姬的父亲、大文豪蔡邕。

如果追溯到没有《三国演义》的年代，无论诸葛亮生活的那个时期，以及此后的两晋南北朝和唐宋，无论文如“光焰万丈长”的李白杜甫、武如“精忠报国”的岳飞，几乎无人不对诸葛丞相推崇有加。即使是将近1800年之后的今天，透过这些“满村听说”的是非，他老人家的智慧、道德、文章仍然散发着阳光一样的魅力。

我从业于管理咨询和营销策划多年，一直把诸葛亮奉为我古代的老师，同时也把手抄前后《出师表》的岳飞视为典范。我在同行们中间是出了名的三国迷，现在也算是客串了一回说书匠。与以往说书先生讲的内容有所不同的是，这本书是用管理学做底料，水煮的系列三国故事。许多经理人身份的读者认为，这种另类三国的确有如一道名叫“水煮鱼片”的川菜，别有一番风味。

写作的过程常常有一种快意口舌的享受。然而，我也常常诧异于自己的胆大妄为。我个人对管理学的体验毕竟还是很粗浅，对于诸葛亮这样的千古完人，写得不好也怕挨骂。此外，值得注意的是，中国历代的说书人和写书人，都有语不惊人死不休的毛病，我也未能例外。我想，诸葛亮以及他所辅佐的皇叔刘备等人的形象，就是这样在众说纷纭中变得光怪陆离起来的吧？

我在这里姑妄写之，也敬请读者姑妄读之。如有任何斥责或评论，请通过E-mail：
joy2008@sina.com跟我联系。

成君忆

2003年6月23日，深夜于灯下。

第一章

创业时代的七堂必修课

子曰：“志于道。”志之所趋，无远弗届。志之所向，无坚不入。志于道，则义理为之主，而物欲不能移，由是而据于德、而依于仁、而游于艺，自不失其先后之序、轻重之伦。本末兼该，内外交养，涵泳从容，不自知其入于圣贤之域矣。

——清·雍正帝《庭训格言》

第一课 命运是一只沦落在鸡窝里的鹰

话说人生大势，成败与否，在乎一心。通俗地说来，无论富家儿郎或寒门子弟，无论市井小民或工商巨贾，每个人都在用他自己的理念决定、进入他的生存状态，并且把他的生存状态解释为成功、失败或者命运。在教育心理学领域有一句经典名言：“播下一种思想，收获一种行为；播下一种行为，收获一种习惯；播下一种习惯，收获一种性格；播下一种性格，收获一种命运。”很好地诠释了思想与命运之间的互动关系。出身贫寒的少年刘备，又用自己的人生历程，很好地诠释了这句经典名言。

刘备是河北省涿州市的一名学生。因为幼年丧父，全靠寡母养家糊口，日子过得异常艰苦。上高三那年冬天的一个夜晚，刘备上完晚自习回到家，看到母亲还在昏暗的灯光下缝着棉靴。刘备说：“妈，这天寒地冻的，早点睡呀！”

母亲回答：“你明年就要参加高考了。我多做一双棉靴，就可以多卖十块钱，好给你凑足上大学的学费。”

刘备蹲在母亲膝前，鼻子一酸，泪水就要涌上来了。他呜咽着说：“妈，上大学要花很多钱的。我们家太穷了，这点钱能派上什么用场呢？别做指望啦！”

母亲听得肩头颤抖了一下，问他：“难道你准备在这个穷窝里过一辈子吗？”

刘备苦涩地说：“那有什么办法？可能，这就叫命中注定吧？”

母亲放下针线，看着她的儿子，说：“我小时候读过《三字经》，还能思考一些问题。你说的命中注定，究竟是人之初的事呢，还是人之后的事？我给你讲一个故事，也许能帮助你找到答案。”

一只鹰蛋从鹰巢里滚落了出来，掉在草堆里。有个人发现了它，以为是一只鸡蛋，把他拿回家去，放在鸡窝里。鸡窝里有一只母鸡正在孵蛋，他和其他的鸡蛋一样，被孵化了出来。

于是，他从小就被当做一只小鸡，过着鸡一样的生活。由于长相古怪，许多的伙伴都欺负他。他感到孤独和痛苦。

有一天，他跟着鸡群在稻场上啄谷子。忽然，山那边一道黑影飞掠了过来，鸡们惊慌失措，到处躲藏。等到危机过去，大伙儿才松了一口气。

“刚才那是一只什么鸟啊？”他问。

他的伙伴告诉他：“那是一只鹰，至高无上的鹰。”

第一章 创业时代的七堂必修课

“喔，那只鹰真是了不起，飞得那样潇洒！”他发出内心的羡慕，“如果有一天，我也能像鹰一样飞起来，那该多好！”

“简直是痴心妄想！”他的伙伴毫不留情地训斥他说：“你生来就是一只鸡，甚至连鸡们都为你的丑陋感到丢脸，你怎么可能像鹰一样飞呢？”

母亲讲完故事，问道：“儿子，所谓命运，就是一只沦落在鸡窝里的鹰。现在，你愿意选择鸡一样的生活呢，还是鹰一样的展翅高飞？”

刘备呆呆地问母亲：“您认为儿子是那只不幸沦落在鸡窝里的小鹰吗？”

母亲肯定地说：“是的，你是鹰的后代，你应该去追求属于你的蓝天，不要为了眼前的一两颗谷子唉声叹气！”她告诉儿子，他的爷爷的爷爷的爷爷是汉景帝的儿子刘胜，由此上溯，他其实是汉高祖刘邦的后裔、根红苗正的皇族血脉。

刘备幡然醒悟，毅然对母亲说：“妈，我懂您的意思，我一定不会辜负您的期望！”经过刻苦攻读，第二年，刘备终于考取了长江国际工商管理大学。拿到录取通知书的那天，母子俩悲喜交集，关着门抱头痛哭。

第二课 自助者天助

长江国际工商管理大学的校名出自中国古典名著《三国演义》的开卷词“滚滚长江东逝水”，曾经造就过古往今来的无数英雄豪杰，是一所国际知名学府。刘备能够成为这所大学的学生，前途远景，已足以让人展开无限联想。

叔叔刘元起知道这孩子长大后必有出息，过来对嫂子说：“这孩子总算给他死去的爹争了口气了。你呢，守寡多年，也很不容易。往后他上大学的学费吗，就由我来负责吧！”叔叔家里开了一间商店，平日里叔叔进货婶子营业，倒也小有积蓄。

刘备和母亲感到既惊喜又奇怪。惊喜的是，那一笔高昂的学费终于有了着落。奇怪的是，叔叔一向嫌贫爱富，对嫂子、侄儿冷淡得很，怎么突然愿意慷慨解囊热情襄助呢？

叔叔哈哈一笑，解释说：“俗话说，自助者天助。既然老天爷都愿意帮助你，何况我这个做叔叔的呢？”

自助者天助？刘备的心弦怦然而动。直到他来到大学，直到他大学毕业，直到他经历每一次的困境，他一次又一次陷入沉思，一次又一次叩问苍茫中的那个神灵：自助与天助之间究竟有什么关系呢？

他给自己列出了下列答案：

1. 真正的自助者是令人敬佩的觉悟者，他会藐视困难，而困难在他的面前也会令人奇怪地轰然倒地——这个过程简直有如天神相助。

2. 真正的自助者就像黑夜里发光的萤火虫，不仅会照亮自己，而且能赢得别人的欣赏——当人们欣赏一个人时，往往会用帮助的形式表示爱护——好运气因此而降临。

3. 人们相信，一个真正的自助者最终会实现他的成功，而所有帮助过他的人也会为此感到欣慰。

4. 如果自助者懂得报恩，人们就会给他更多的帮助，他因此可以更加轻松地面对生活。

第一章 创业时代的七堂必修课

他用自己的理解方式去应用着这句富有神话色彩的哲理名言，居然屡试不爽。鉴于他能够在经济困难的情况下自强不息，学校也在从多个方面帮助他，给他减免学费，给他奖学金，给他勤工俭学的机会。等到大四毕业那年，他蓦然回首，曾经把他压得喘不过气来的贫穷问题，已经如同夜色一般，在晨曦中悄然逝去。

第三课 爱心会吸引幸福

他认为著名经学家卢植老师给他上了人生的第三堂课，那时他还是一名大一新生。卢植微笑着走上讲台，欢迎新同学的到来，他说：“作为一名老师，我希望能给你们一种 mentor(良师益友/伯乐)式的、能够给你们指引的帮助。至于你们能否真正成材，就要取决于你们自己的悟性和追求了。”他告诉同学们，大学四年所学的绝不仅仅是书本上的东西，也绝不仅仅是为了拿到一纸学历文凭，而是要获得一种 vision(先见之明)，一种逻辑思维的方式。

“有谁玩过蟋蟀吗？”他忽然问道。

一位名叫公孙瓒的男生回答说：“我玩过，可好玩了。”

一位名叫蔡文姬的女生说：“我知道，蟋蟀还有个雅号，叫‘促织’。我爸爸说了，这种虫子让人玩物丧志。”

卢老师说：“有人认为玩蟋蟀会让人玩物丧志。也有人认为蟋蟀给我们的世界带来了童趣，而充满童趣的世界是轻松的、纯洁的。在这里，我们不去讨论蟋蟀的是与非，而是有别的目的。我给大家讲一个故事，关于一位昆虫学家和他的蟋蟀，关于昆虫学家的商人朋友和一枚硬币。我希望这个故事，能对大家有所启发……”

伴随着卢老师那富有魅力的形体动作，他的故事魔盒打开了：

有一位昆虫学家和他的商人朋友一起在公园里散步、聊天。忽然，他停住了脚步，好像听到了什么。

“怎么啦？”他的商人朋友问他。

昆虫学家惊喜地叫了起来：“听到了吗？一只蟋蟀的鸣叫，而且绝对是一只上品的大蟋蟀。”

商人朋友很费劲地侧着耳朵听了好久，无可奈何地回答：“我什么也没听到！”

“你等着。”昆虫学家一边说，一边向附近的树林小跑了过去。

不久，他便找到了一只大个头的蟋蟀，回来告诉他的朋友：“看见没有？一只白牙紫金大翅蟋蟀，这可是一只大将级的蟋蟀哟！怎么样，我没有听错吧？”

“是的，您没有听错。”商人莫名其妙地问昆虫学家：“您不仅听出了蟋蟀的鸣叫，而且听出了蟋蟀的品种——可您是怎么听出来的呢？”

昆虫学家回答：“个头大的蟋蟀叫声缓慢，有时几个小时就叫两三声。小蟋蟀叫声频率快，叫得也勤。黑色、紫色、红色、黄色等各种颜色的蟋蟀叫声都各不相同，比如，黄蟋蟀的鸣叫声里带有金属声。所有鸣叫声只有极其细微，甚至言语难以形容的差别，你必须用心才能分辨得出来。”

他们一边说，一边离开了公园，走在马路边热闹的人行道上。忽然，商人也停住了脚步，弯腰拾起一枚掉在地上的硬币。而昆虫学家依然大踏步地向前走着，丝毫没有听见硬币的落地之声。

第一章 创业时代的七堂必修课

“这个故事说明了什么道理呢？”卢老师问。

大家都在思考，没有人回答。

等了一会儿，卢老师自己给出了答案：“昆虫学家的心在虫子们那里，所以他听得见蟋蟀的鸣叫。商人的心在钱那里，所以，他听得见硬币的响声。这个故事说明，你的心在哪里，你的财富就在哪里。”

卢老师继续说道：“经过四年的大学学习，你们也在追求人生的财富，请你们认真考虑，什么是你的财富？把心放在你的财富那里，这样你就能得到你的财富——为了帮助大家理解这个道理，我们一起来做个实验。”

他拿出一只装满了沙子的大纸盒，一边展示给大家看，一边说：“这些沙子里掺杂着铁屑，请问你们能不能用眼睛和手指从中间把铁屑挑出来？”

大伙儿摇着头。

“我们无法用眼睛和手指从一堆沙子中间找到铁屑，就像我们很难从茫茫人海中找到我们的顾客一样。然而，有一种工具能帮助我们迅速地从沙子中间找到铁屑。大家可能都想到了，这种工具就是磁铁。”卢老师从包里掏出一块磁铁，把它放在沙子里面搅动着，在磁铁的周围很快地聚集了箭簇似的铁屑。卢老师把那一团铁屑举给同学们看，他说：“这就是磁铁的魔力，我们用手和眼睛无法办到的事，它却能够轻而易举地做得很好。”

同学们都瞪大了眼睛，注视着卢老师手中司空见惯的奇迹。卢老师说：“如果说这一盒沙子就像我们面对的生活、挫折和枯燥的书本，那么，这块磁铁就是一颗充满爱的心。心在哪里，你的财富就在哪里——如果你有一颗充满爱的心，那么，它会在你的书本里、在你的生活中寻找，从中找到许多有益身心的知识，就像磁铁能吸出铁屑一样。但是，一颗不懂得爱的心却像你的手指，它在沙子里面找呀找，可怎么也找不到一点点铁屑。难道不是吗？同学们，只要你有一颗热爱生活的心灵，你就总是能够发现，每一天都有收获，每一天都有积累，每一天都有值得高兴的事情。”

卢老师一边演讲，一边让同学们轮流做沙子和磁铁的游戏。他打着毋庸置疑的手势，声音洪亮地告诉孩子们：“心在哪里，你的财富就在哪里——不论你们今后遇到怎样的困难、怎样的逆境、怎样的迷茫，都要相信这句至理名言。不论何时何地，只要有一颗真正的爱心，你们就能像磁铁一样，吸引到有用的资源、美好的事物以及幸福的生活。”

第四课 做一个受欢迎的人

到校仅仅一个星期，刘备就因为在寝室里打架而被学生处喊去训话。刚好卢植老师经过，仔细看了刘备一眼，问学生处的那位老师：“他犯了什么错误？”

学生处的那位老师说：“他们寝室里的同学联名告他的状，说他喜欢骂人。到校才几天，居然打了三场架。你看他一副刺儿头的相！”

卢植说：“这个男孩我认识，你把他交给我吧！”

于是，刘备跟着卢老师到了他的办公室。卢老师叫刘备坐下，给刘备倒了一杯茶，弄得刘备心里也像这杯茶一样热乎乎的。

“告诉我，究竟怎么回事？”卢老师问。

刘备委屈地说：“他们都瞧不起我，故意跟我过不去。”

第一章 创业时代的七堂必修课

“他们为什么跟你过不去呢？”卢老师又问。

刘备抓了抓头皮，回答说：“他们说我是乡巴佬。其实，我们寝室里七个人，七个人都是从农村来的，凭什么瞧不起我？”

卢植知道是怎么回事了，他很真诚地看着刘备的眼睛，说：“如果你不介意，我想讲一个故事给你听。”在征得刘备的同意之后，卢老师就娓娓动听地开始讲述一个关于狗的故事。

有一只叫“孤僻”的狗，无意中闯进了一所模特儿学校的练功房。房间的四壁都镶嵌着玻璃镜子，照映出狗的无数个影子。

看到这么多狗突然同时出现，这只孤僻狗大吃一惊，它本能地退缩了一下，龇牙咧嘴，发出阵阵低沉的吼声。

镜子里所有的狗也不约而同地退缩了一下，一个个龇牙咧嘴，而练功房里也响起了狗吠的回声。

这只孤僻狗开始惊慌失措了起来，它抗拒着、挣扎着……它在屋子里乱蹦乱跳，越来越疯狂、越来越混乱……直到它因为体力透支和绝望而昏迷了过去。

刘备奇怪地问：“您说我就是那只孤僻狗吗？”

“你说呢？”卢植老师反问道。

刘备说：“我的性格是有些孤僻。可是，寝室的同学和镜子里的狗有什么关系呢？”

卢植老师说：“难道你不明白吗？你眼中的同学就是镜子里的狗啊。记住，如果我们对别人友好，别人就会对我们友好；如果我们对别人不礼貌，别人也会对我们以牙还牙。你说同学们跟你过不去，那么，你又是如何对待同学们的呢？”

刘备不吱声了。

“你想成为一个受欢迎的人，对不对？靠打架骂人能成为一个受欢迎的人吗？不能。”卢植老师笑了笑，说：“我有一个秘方，只要你信，准保能在三个月之内，让你成为一个受欢迎的人。”

回到寝室，刘备立即把这个《受人欢迎的秘方》，毕恭毕敬地抄写在笔记本的扉页上：

第一，每天对着镜子练习微笑；

第二，遇到同学，要亲切地打招呼；

第三，以一颗善良的心主动去帮助别人；

第四，人非圣贤，孰能无过？以同理心来宽容地对待身边的每一个人；

第五，坚信善待他人就是善待自己的公关哲学。

从此，刘备听从卢植老师的话，虔诚地实践着这些秘诀。没过多久，他就成了同学们中间最讨人喜欢、最有人缘儿、最谦逊和蔼的人了。在《三国志》中，陈寿评价说：“先主(刘备)之弘毅宽厚，知人待士，盖有高祖(刘邦)之风、英雄之器焉。”意思是说，刘备之所以能够成长为工商界的英雄人物，最主要的是他待人诚恳、宽厚、富有亲和力。

由于刘备的这种性格魅力，使他成了许多老师喜欢的好学生、同学们信赖的好朋友。即使在他后来创业艰难的那些日子里，无论怎样辛苦劳累、怎样颠沛流离，仍然有一些人才愿意追随在他的左右，和他一起同甘共苦患难。其中最著名的，就是与刘备义结金兰、“不求同年同月同日生，但求同年同月同日死”的关羽和张飞。

第五课 蛋壳里面有奥秘

大四上学期，临近期中考试时，刘备在校园的超市里意外地遇到了买菜的卢植老师，忽然有一种强烈的冲动想要和他亲近起来。那时卢植已经离开了讲台，是一家校办公司的总经理。刘备主动迎上去，帮他提着菜篮子。然后一起走出门去，不知不觉来到了卢植家的楼下。

卢植说：“走吧，到我家去，一起弄饭吃！”

刘备犹豫了五秒钟，脸憋得通红，点点头说：“好吧！”

接下来发生的事让刘备有些恍惚。他和卢老师一起择菜、做家务，一起谈天，谈到了他的家庭、他的母亲和那一只鹰的故事，谈到了他即将毕业面对的职业生涯。

卢老师说：“无论小鸡或雏鹰，你知道是怎样孵化出来的吗？”

刘备茫然地摇摇头。

“从一只蛋变成一个鲜活的生命，这是一个怎样的奇迹呀！”卢老师举起一只鸡蛋，说：“你可以把它想像为一只鹰蛋——我们把它打破，你看里面，根本就没有什么羽毛呀、眼睛呀、或者腿之类的形状。令人不可思议的是，这团黏乎乎的东西里面，居然隐藏着生命之初的奥秘。把它放在一个暖和的环境里，经过适当的时间，它就会变成一只可爱的雏鹰。”

卢老师回过头来，看着他的学生，意味深长地说：“人也是这样。一个人的潜能，经过培养之后，就会显现出令人欣赏的才华和优点。四年的大学生活过去了，你们现在就像蛋壳里的雏鹰一样，要冲破那一层壳。从蛋壳里出去，一个全新的世界正等着你们哪！”

刘备说：“是啊，我这只从河北涿州田野上飞来的雏鹰，在长江大学这个蛋壳里经过四年的学习，现在面临着又一次的新生呢！”

第六课 用上所有的力量

大四的学生几乎都在找工作或者准备考研，每个人都陷入了忙碌和恐慌之中。刘备也是这样，可是直到临近寒假，他的工作问题还一点眉目都没有。

这是一个星期六的下午，他从人才交流市场回来，坐在学校的操场边上发呆。他已经参加过许多次、各种名称的求职招聘大会，递出了数以百计的职位申请书，可还是一点效果也没有。

不知从什么时候刘备开始注意到，离他大约 100 米距离有一个沙坑，一个小男孩正在用沙修筑公路。在沙坑旁边，放着一些玩具汽车。

小男孩挥动着一把塑料铲子，非常热情地工作着。太阳暖洋洋地照耀着他忙碌的身影，而那些沙子在他的创作下，变成了漂亮的道路、桥梁和隧道。可是，在施工过程中，很意外地出现了一块大石头。

小家伙开始挖掘石头周围的沙子，然后抱住它，想把它搬走。他是那样的小，而石头却那样的大，当他使尽力气把石头搬到沙坑的边缘，再也无能为力了。他咬着牙，呐喊着，一次又一次地向着石头发起冲击。可是，每当他刚刚有了一点点进展，石头就滑落了，重新掉进了沙坑。

小男孩大声叫着，毅然决然地扑上去，拼出了吃奶的力气猛推那块大石头。大石头再次滚落下来，砸伤了他的脚。他一屁股坐在沙里，伤心地哭了起来。

第一章 创业时代的七堂必修课

刘备把这些情景看得清清楚楚，他想要去帮助那个小男孩。他站起来，走到沙坑前蹲下来问：

“小弟弟，你想把这块石头搬出去吗？”

“是的。可是，我搬不动它，”小男孩沮丧地抽泣着，“我已经用尽了我所有的力量，可还是搬不动它！”

刘备亲切地纠正他说：“小弟弟，你说得不对。你并没有用上你所有的力量，你没有请求我的帮助。”

刘备跳下沙坑，抱起石头，把它搬了出去，就像把它从自己心里搬了出去一样。

他忽然意识到了什么，迅速回到宿舍，坐到书桌前面，在一张纸的左边写上他遇到的困难，在右边列出他可以用得上的所有资源和力量。他发现，使用这种力量对比的方式，的确是一种有效解决困难的好办法。

他在日记中写道：从今往后，无论遭遇到怎样的挫折和困境，无论感到怎样的绝望时，都应该想想那块石头，然后问自己：“你真的用上了所有的力量吗？”

第七课 让心灵充满激情

热闹的春节很快过去了，大四的学生迎来了令人紧张的最后一个学期。刘备找工作的事还一点着落没有，他止不住地唉声叹气地问关羽、张飞：“你们说，为什么我连一份工作都找不到呢？”

张飞不客气地说：“你看你，整天一副愁眉苦脸的样子，谁要你呀？”

关羽也说：“刘备，不是我们说你，你必须积极点儿。人一积极起来，精神劲儿也出来了。那些负责招聘的考官，要的是活力充沛的小伙子。像你这样消极，只能适得其反。”

刘备又叹了一口气，说：“我也想积极呀。可是，不知道为什么，我就是做不到。”

张飞把桌子上的两只玻璃杯摆在一起，倒入清水，然后从地上抓了一把灰尘撒在其中一只玻璃杯里，问刘备：“看见没有？我是一杯清水，所以我无忧无虑。你呢，是一杯浑水，整天灰头灰脸。你说，用什么办法可以让这杯浑水清澈起来呢？”

刘备说：“有两种办法，一是沉淀法，一是过滤法。”

关羽正在看《左氏春秋》，他把书放下，说：“张飞的意思，这杯清水代表积极的思想，这杯浑水代表消极的思想。沉淀法意味着把那些忧郁藏在内心深处，有时候你以为自己淡忘了，没想到风吹浪起，它又重新弥漫了整个心灵。诗人们常常用‘才下眉头，却上心头’这样的词句来描写这种状态，所以沉淀法不足取。”

刘备问：“那么，过滤法呢？”

关羽说：“过滤法可以比较彻底地解决问题，但也有两个缺点。挡在过滤网外边的泥沙容易堵塞过滤孔，当过滤网外边的压力过大时也很容易把过滤网弄破。因此，过滤法只能保持短时间的冰清玉洁，而‘一失足成千古恨’却是人世间的常态。”

刘备问：“难道你们还有别的好办法不成？”

张飞说：“当然。”他把两位好朋友带到卫生间，把那杯浑水放在水龙头下面，拧开水源。在一股清流的冲击下，杯子里的浑水不断地被稀释、充溢了出来。不到一分钟，那杯浑水已经完完全全变成了清水。他对刘备说：“看到没有？水龙头里的水代表着快乐、活力和积极的想

第一章 创业时代的七堂必修课

法，它能稀释你的烦恼、冲走你的困惑、排除所有消极的东西。就像你需要一杯清水一样，你应该去选择那些积极的令人振奋的思想，让它不断地冲刷你的心灵。”

刘备说：“你们知道，我虽然出身贫寒，却始终没有放弃过自我激励。可不知道为什么，我的注意力很容易转向另一面，让我无法积极起来。”

张飞说：“是的，在这个过程中，你感到害羞、别扭、惊慌失措、难过、排斥，这些现象都很正常。但是，你不要让过程中的某些现象影响你的决心。你必须把你的注意力放到‘最终的结果’上，让那些积极的思想为‘最终的结果’服务。”

刘备说：“我到哪里去找这种源源不绝的积极思想呢？”

张飞说：“很简单，只要你不怀疑，那些快乐、肯定、哲理名言、对事物的美好想像、对自我的嘉许，甚至仅仅是一句座右铭，都能够源源不绝地激荡你的心灵。可是，只要你怀疑，你就会沉寂下来——只要你一沉寂下来，那些积极思想也会停止作用——而尘世间的种种烦恼仿佛漂浮不定的灰尘，就会趁机把你的清水变得浑浊。”

刘备开颜笑道：“你的推论很对，我的确常常怀疑，我想这正是我为什么无法积极的原因了。张飞呀，平时看你大大咧咧的，没想到你居然如此大智若愚。”

关羽说：“你看他好像粗人，其实美人图画得比谁都漂亮，而且写得一手好字，心灵手巧着呢！”

刘备沉思了一会儿，说：“张飞呀，把你刚才的那一番宏论归纳成一句话，写成一幅字，作为我的座右铭，如何？”

“好哇！”张飞慨然应允，立即回到寝室，铺纸研墨挥毫，写道：“不要怀疑成功，永远激情澎湃！”

课后小结

刘备递交的毕业论文是《创业时代的七堂必修课》。高三时，母亲给他上了第一堂课，使他奋力跳过高考这道门槛，成为长江国际工商管理大学这所著名学府的学生。叔叔给他上了第二堂课，让他努力进取，终于顺利地度过了大学四年的学习时光。卢植老师给他上了第三堂课、第四堂课和第五堂课，使他懂得了爱、社会与成长的含义。那个小男孩给他上了第六堂课，让他知道什么叫全力以赴。关羽、张飞用两杯水的演示效果，给他上了第七堂课，让他真正明白了积极与成功之间的关联。他就像卢植老师所寓言的那个正在破壳而出的雏鹰，因为有了这七堂课的养育，他将义无反顾地用他稚嫩而又坚强的双脚和翅膀，走向蛋壳外的新生活。

值得一提的是，他和关羽、张飞在学校西山坡的桃园里结拜成了异姓兄弟。按出生年月排行，刘备是大哥，关羽是二哥，张飞是三弟。刘备说：“中国读书人的传统习惯是君子之交淡如水，可我们的志愿并不仅仅是激扬文字，我们还要驰骋江山，进入一个创业的空间。俗话说，三人同心，其利断金。集中我们三个人的力量去追求成功，成功就志在必得了！”

于是，桃园结义的故事天下流传，创业时代的三国演义从此开始。



第一章 创业时代的七堂必修课

曾经担任中国足球队教练的米卢说过一句名言：“态度决定一切。”然而，只有很少人能够理解这句话的真谛。

大千世界，芸芸众生，每个人都在学习如何成功。值得注意的是，许多人会抱怨他的客观条件，因而无力去追求成功。必须承认，令人失望的困境的确是生活的一种真相—同样必须承认，某种成功的可能性构成了生活的另一种真相。因此，如何理解自己的生活和客观条件，其实完全取决于自己的态度。

所有的资源和力量都可以支持你去实现那种成功的可能性。你的态度越积极，你的决心就越大，你所能调动的资源和力量就越多，成功的概率也会随之上升。态度决定了成功的最大概率，决定了成功的全部学问。

这些学问包括了“创业时代的七堂必修课”。让这些学问支持你开创成功的起点，并帮助你管理好所有的过程。成功，就在过程的另一端等着你。

第二章

能把梳子卖给和尚吗

信而安之，阴以图也。此笑里藏刀之计，公岂可不察耶？

——隋·裴文安《与畅谅书》

求职遭遇奇妙陷阱

话说刘备大四毕业那年春天，卢植因为得罪了校办公室主任左丰，被指控犯罪批捕入狱，案由涉及男女情色和贪污受贿。直到刘备毕业离校，才因为查无实据而无罪获释。只是等他出来时，他已经不是校公司的总经理了，一个叫董卓的人顶替了他的职位。准确地说，卢植前脚入狱，董卓后脚上任。

这个董卓并不是长江大学的教职员工，而是一介商人。他上任之后，立即把校公司换了招牌，名曰奇妙保健品有限公司。又在校报上刊登了一则广告，招聘市场营销人员，并且在学校大礼堂举办了一场招聘说明会。刘备、关羽、张飞相约一起前去应聘，走到门口一看，前来应聘的人还挺多。刘备苦笑道：“看来工作岗位也成了一种稀有资源，竞争激烈得很呀！”

总经理董卓亲自主持招聘说明会。首先，他展示了奇妙公司的专利产品“奇妙聪明梳”。他介绍说：“这把木梳看似普通，其实有着极高的科技含量。它选用云南边境神奇的阳橙树为原材料，经过18道现代化制作工艺做成的。值得说明的是，作为原材料的阳橙树是一种珍稀树种，很多植物学家都不知道，我们公司特地在云南边境买了7000多亩山地来培植这种濒危的珍稀树种。还有一点，这把木梳是用特制药水浸泡过的，木梳的齿儿也是经过特别设计的，通过这38道齿儿对头皮的梳理，能有效刺激大脑的沟回，激活脑细胞，达到醒脑益智的保健效果。”

台下有人问：“这把木梳多少钱哪？”

董卓说：“原价2880元。为了回报广大消费者对奇妙聪明梳的厚爱，现价880元，仅仅是原价的一个零头儿。”他强调说：“这是很便宜的。”

大伙儿说：“880元一把木梳，那也不便宜呀！”

董卓说：“你们不要拿它和普通木梳相比，它毕竟是高科技产品啊！再说了，它是为人的大脑服务的，这颗大脑的价值是无限的，是不能等同于猪脑袋的，对吧？”

这下，大伙儿就无话可说了。

接下来，董卓介绍公司的薪酬待遇，底薪16000元，另外还有绩效奖金和在职培训。

16000元？会场上顿时沸腾了。一出校门就能拿到16000元底薪，简直就像天方夜谭似的不可思议，这奇妙公司可真是奇妙啊！大伙儿争先恐后地往前挤，把发放求职申请表的小姐围得水泄不通。

把梳子卖给和尚

第二章 能把梳子卖给和尚吗

刘备、关羽、张飞都顺利地通过了初选，成为奇妙公司的试用员工。公司还特地在虎牢关商务度假区为他们安排了为期三天的ABC岗前培训。A是Assertive的简写，英文原意是有主见。B是Beautiful的简写，英文原意是美丽。C是Creative的简写，英文原意是有创意。董卓解释说：

A的主见不是井底之蛙的固执，而是意味着良好的个人素质，以及由此形成的自信心；

B的美丽也不是那种虚有其表的漂亮，而是意味着训练有素的职业表现，能给出让顾客喜欢的第一印象；

C的创意则意味着随时可以从工作、生活中加入有意义的、有发展性的、新的、进步的刺激变项，从而使工作更有意义和更丰富化。

他说：“ABC就是效能。公司举办这一期ABC岗前培训的目的，就是希望在座的每一位都能够成为一个有效能的员工。在这一期ABC培训的后面，我们安排了一道实践性的试题：以一个月为试用期，每人推销100把奇妙聪明梳。凡是通过了这道试题的，就可以证明他是一个有效能的人，并且可以立即成为奇妙公司的正式员工，享受‘底薪16 000元+绩效奖金’的薪酬待遇。”

学员们吃了一惊，纷纷议论说：“一个月推销100把梳子？搞错没有？这怎么可能呢？”

董卓让大家安静，进一步解释说：“之所以安排这道实践性的试题，是因为公司认为相马不如赛马的人才选拔理念。真正有效能的人就像千里马一样，一‘赛’就出来了，对不对？你们知道吗？在你们前面，甚至有人成功地把梳子卖给了和尚，以高难度的推销技巧答出了这道试题。既然他们能做到，你们为什么做不到呢？”

学员们更加惊奇了：“有人成功地把梳子卖给了和尚？谁呀？他是怎么做到的？”

董卓问：“是啊，和尚怎么会买梳子呢？众所周知，梳子是用来梳理头发的，而和尚是个光头，不用梳子，把梳子卖给和尚有悖常理。可是，尽管大多数人认为这是不可能办到的事情，但还是有敢为人之不敢为者，把不可能变成了可能，变成了现实。你们想不想听这个富有传奇色彩的故事呀？”

学员们说：“想！”

于是，董卓像幼儿园的阿姨教小朋友那样，请大家端正听讲姿势，然后开始讲述《把梳子卖给和尚》的故事：

这是奇妙公司创业之初发生的一个故事。为了选拔真正有ABC效能的人才，公司要求每位应聘者必须经过一道测试：以赛马的方式推销100把奇妙聪明梳，并且把它们卖给一个特别指定的人群：和尚。这道立意奇特的难题、怪题，可谓别具一格，用心良苦。

几乎所有的人都表示怀疑：把梳子卖给和尚？这怎么可能呢？搞错没有？许多人都打了退堂鼓，但还是有甲、乙、丙三个人勇敢地接受了挑战……一个星期的期限到了，三人回公司汇报各自销售实践成果，甲先生仅仅只卖出一把，乙先生卖出10把，丙先生居然卖出了

1 000把。同样的条件，为什么结果会有这么大的差异呢？公司请他们谈谈各自的销售经过。

甲先生说，他跑了三座寺院，受到了无数次和尚的臭骂和追打，但仍然不屈不挠，终于感动了一个小和尚，买了一把梳子。

第二章 能把梳子卖给和尚吗

乙先生去了一座名山古寺，由于山高风大，把前来进香的善男信女的头发都吹乱了。乙先生找到住持，说：“蓬头垢面对佛是不敬的，应在每座香案前放把木梳，供善男信女梳头。”住持认为有理。那庙共有 10 座香案，于是买下 10 把梳子。

丙先生来到一座颇富盛名、香火极旺的深山宝刹，对方丈说：“凡来进香者，多有一颗虔诚之心，宝刹应有回赠，保佑平安吉祥，鼓励多行善事。我有一批梳子，您的书法超群，可刻上‘积善梳’三字，然后作为赠品。”方丈听罢大喜，立刻买下 1 000 把梳子。

公司认为，三个应考者代表着营销工作中三种类型的人员，各有特点。甲先生是一位执著型推销人员，有吃苦耐劳、锲而不舍、真诚感人的优点；乙先生具有善于观察事物和推理判断的能力，能够大胆设想、因势利导地实现销售；丙先生呢，他通过对目标人群的分析研究，大胆创意，有效策划，开发了一种新的市场需求。由于丙先生过人的智慧，公司决定聘请他为市场部主管。

更令人振奋的是，丙先生的“积善梳”一出，一传十，十传百，朝拜者更多，香火更旺。于是，方丈再次向丙先生订货。这样，丙先生不但一次卖出 1 000 把梳子，而且获得长期订货的优异成果，实现了营销工作的最优化和最大化。而对于公司而言，最大的收获还不是订货单，而是丙先生这位创建非常之功的非常人才啊。

董卓说：“你们知道吗？那位丙先生就是我呀！我在奇妙公司做了 8 个月的市场部主管之后，就荣升为公司的总经理，并亲自负责人力资源的开发和管理工作。我始终牢记着，我是从一个推销员起步，才走到今天这一步的。同时我也知道，世界上 70% 的老板都曾经做过推销员。我相信，一个具有 ABC 效能的推销员应该有足够的能力，把任何商品卖给任何人。我相信，在你们中间将产生这样优秀的推销员。”

刘备有些害羞地举手问道：“董总，您的这个 ABC 理论呀，Assertive 和 Beautiful 都还能理解，可是要做到 Creative 好像很难的吧？”

董卓说：“要说难它就难，要说不难它就不难。我教大家两手绝招。第一招，要学会换位思考，要琢磨顾客在什么情况下会购买我们的产品。第二招，要学会牵引顾客的‘牛鼻子’。”

同学们说：“对呀，只有牵住了牛鼻子，牛才会乖乖地跟着走。否则，不管拉牛耳朵还是拽牛尾巴，都不可能让牛听话的。”

董卓笑道：“大家只要用心领悟了这两手绝招之中的奥妙，往后想怎么创意就怎么创意，怎么创意都会让你得意。”

吕布卖出了 999 把梳子

一个月的试用期很快就要到了，可是刘备连一把梳子也没卖出去。问关羽，关羽同样如此。问张飞，张飞卖出了 6 把。

刘备说：“哎哟，还是三弟有能力呀！”

张飞眨了眨眼：“我有什么能力？还不是姑妈、姨妈、舅妈、堂姐、表妹看我可怜，一人买了一把。”

关羽说：“那也只有 5 把呀！”

张飞苦笑着说：“还有一把，我自己买下送给女朋友了！”

第二章 能把梳子卖给和尚吗

刘备慨然长叹道：“想当初我们勤工俭学时也做过不少事，为什么现在连一把梳子都卖不出去呢？我们兄弟三个怎么突然变得这样窝囊呢？”

关羽也发愁地说：“眼瞅着这个月的销售任务是完不成了，这可怎么办呢？”

张飞咂了咂嘴巴，说：“我女朋友给我出了个主意，说自个儿把 100 把梳子全买下来。”

关羽问：“那为什么呀？”

张飞说：“还不是冲着那 16 000 元的月薪吗！一个月 16 000，6 个月，买梳子的钱不就全回来了吗？还落 100 把梳子呢！”

刘备说：“那不是欺骗公司吗？”

张飞说：“公司的领导只要求你完成销售量，他管你卖给谁？”

刘备说：“你这种看法不对，公司给我们一个月的试用期，考核的是我们的能力，不是销售量。”

张飞说：“大哥啊，你这人忒实诚了。我只问你，你究竟还想不想要这份工作？”

刘备想了想，毅然决然地答道：“我父亲临终前叮嘱过我两句话：‘做好人，自当有正大光明气象；成大事，不可无勤勉谨慎功夫。’我宁可不要这份工作，也不能这样自欺欺人！”

关羽也附议着说：“大哥说得对。大丈夫为人处世，当如日月经天，江河行地。没准儿，公司要的就是大哥的这种人品呢！”

张飞举手认输，说：“好好好，既然你们都这么固执，我也只好牵着你们的衣角走啦！嗯，在学校咱们兄弟三个是优等生，这月底考核咱们兄弟三个就成了劣等生！咱们啦，就厚着脸皮等着吧！”

果然不出张飞所料，月底业绩考核，其他的同事几乎都超额完成了任务，其中，吕布以 999 把的销售量成为当月的冠军；惟独兄弟三个名列黑榜。董卓把兄弟三个叫进他的办公室，虎着脸问：“我就弄不懂了，为什么别人都能完成任务，惟独你们三个这么不中用呢？你们看看人家吕布，跟你们一起进公司，一起在虎牢关培训，可人家就做出了 999 把的好成绩，比我当年的这个丙先生仅仅只差一把！我真是搞不懂，整整一个月，你们都在想什么？”

张飞不服气地说：“谁知道他们是怎么完成任务的？我敢担保，他们中间肯定有人弄虚作假，自己掏钱买梳子来充数！”

董卓生气地说：“自己掏钱怎么啦？自己掏钱，意味着他喜欢自己推销的产品。己所不欲，勿施与人，推销自己喜欢的产品就是一种良好的职业道德的表现。你们为什么就不能学着点儿呢？”他用水笔敲打着大班台，沉吟了两分钟，口气缓和了下来，说：“这样吧，我再给你们一个月的考核期。不管是别人掏钱还是自己掏钱，总而言之，公司是靠业绩来论英雄的。我希望你们不要辜负我对你们的期望！”

刘备满脸羞愧，一边向董卓鞠躬致谢，一边示意关羽、张飞，一起慌忙退了出去。更令他羞愧的是，第二个月又没有完成任务。

按照公司规定，试用期内的推销员如果没有业绩，也就没有工资。连续两个月没有收入，吃饭都成了问题。没有办法，兄弟三个只好放弃了这份高薪的推销员职位，到人才市场去另谋出路。两个月后，他们在徐州贸易有限公司找到了第二份工作，可月薪只有 1 600 元。

张飞说：“还是这 1 600 元实在。奇妙公司的 16 000 元虽然高出 10 倍，可到底像水中的月亮似的，摸都摸不着。”

刘备叹息说：“那只能怪咱们没本事。你瞧瞧人家吕布，那可真是一员虎将，每个月都是销售冠军。”

两年后，刘备再次来到虎牢关商务度假区，参加在这里举行的中国市场营销高峰会议，很有些意外地遇到了吕布。

故人相逢，自然都很高兴，吕布告诉刘备，自从他们离开之后，奇妙公司的发展很快，不仅在保健品市场取得了长足的进步，而且在此基础上向房地产业进军，成立了京都实业集团股份有限公司。他给刘备、关羽、张飞每人递上一张名片，名片上赫然印着京都集团副总裁的职衔。

吕布说：“今天下午开完会，我请你们吃川菜。你们兄弟三个，可得都来。”俨然一副少年得志的潇洒劲儿。

天机终于被泄露了

“你们混得怎么样？”酒过三巡，吕布有些洋洋自得地问道。

刘备十分谦卑地回答：“我们可不敢跟吕总相比，现在是一家小公司的小主管。”

吕布说：“朋友一场，不是我说你，你这人哪，忒实诚了。你看我，如今是年薪 200 多万元。你再看你，每个月为了 1 000 多块钱奔命。也就是说，你辛辛苦苦干上两辈子，也比不上我一年的收入。这人跟人哪，鼻子眼睛哪儿都一样，就这脑袋里面不一样，不一样的脑袋也就造就了不一样的命运。”

张飞一边给他斟酒，一边问道：“吕总啊，为什么您每个月都能当上销售冠军呢？您有什么秘密武器吧？或者，还真的有什么办法把梳子卖给和尚？”

吕布笑道：“你们真是实诚——不，笨得可爱！”

兄弟三个给骂得一愣。

吕布说：“你们难道没有从《把梳子卖给和尚》这个故事中看出什么奥妙吗？也不开动脑筋想一想，和尚怎么会买梳子呢？你们亲眼见过？把梳子卖给和尚？要么故事里的和尚是傻瓜，要么听故事的人是笨蛋，只有讲故事的永远是别有用心聪明人。”

刘备说：“您这么一说，我倒是想起来了。那位不屈不挠的甲先生，受到了无数次臭骂和追打，终于感动了一个小和尚，‘卖’出了一把梳子。董总夸奖他‘锲而不舍，终有所获’，恐怕有些谬赞。小和尚买他一把梳子，是看他可怜，对不对？那么，甲先生就不能说是‘卖’出了一把梳子，对不对？别人的恩惠，怎么可以忘记并算做自己的成绩呢？”

关羽也说：“那位乙先生卖出的 10 把梳子，也很值得怀疑。他说在每一座香案上放一把梳子，以供善男信女梳头。要说善男信女们在佛像面前蓬头垢面是不敬的话，在佛像面前梳头恐怕也不太礼貌吧？”

张飞一拍大腿，也叫了起来：“对呀，那位丙先生的事儿也是假的！和尚买梳子有风花雪月之嫌，买 1 000 把积善梳送给香客就更不可能。如果我是方丈，肯定不会干这种有损佛门清誉的蠢事。”

刘备说：“是啊，使用梳子和做善事有什么关系呢？把这两件事绑在一起，好像也很牵强啊。还不如送劝人为善的书画作品或者茶叶之类的礼品给香客。在茶叶盒上写几个字：‘涤虑清心，善气迎人’——准保比那个胡说八道的积善梳来得合适。”

兄弟三个这才恍然大悟：《把梳子卖给和尚》的故事，原来纯属虚构。

“可是……”刘备疑惑地看着吕布，“您卖出的 999 把梳子呢？”

第二章 能把梳子卖给和尚吗

吕布大口喝了一杯啤酒，毋庸置疑地告诉他们：“试用期的那段时间，我可确实卖出去了999把梳子。”

“那您是怎么做到的呢？”兄弟三个奇怪地问。

“我呀，……”吕布得意忘形地大笑起来，“董卓不是用16 000元的高薪作为诱饵，招了我们这批推销员吗？为了得到这份高薪工作，很多人都自己垫钱来冒充销售业绩……”

张飞说：“这事儿我知道。可你是怎么做的呢？999把梳子，那可是好几十万块钱哪，你哪儿来那么多钱垫呢？”

吕布笑道：“何谓弱肉强食呀？弱在哪里强在何处呀？都在这颗脑袋上！因此，每一个有商业头脑的人都会把目光盯住一群傻瓜和笨蛋。董卓会这样，我吕布也会。他用16 000元的月薪做诱饵，找了一群垫钱的推销员；我也如法炮制，找了一群帮我垫钱的部下。”

兄弟三个大吃一惊。没想到这商场之中，居然步步是计！

张飞又问道：“为什么你卖出的是999把梳子，而不是1 000把呢？”

吕布摇摇头说：“你怎么连这都不懂呢？作为故事中的丙先生，董卓的销售记录是1 000把。我怎么能抢他的风头呢？”

张飞“喔”了一声，不好意思再吱声了。

“你们知道吗？”吕布继续说道，“当年的奇妙公司发展成今天的京都集团，靠的就是我的这套营销手段。每年几个亿的营业额，90%都是全国各地的推销员自己掏的腰包。你们能说这不是奇迹吗？”

兄弟三个再次大吃一惊。那些傻瓜蛋的推销员没有想到，原来他们自己竟然就是故事里的和尚！

满脸酒红的吕布，舒服地把头靠在椅背上，点着了一支香烟，吐了两个烟圈，缓缓地说道：“如今，董卓发明一不，我吕布在董卓的思想基础上发明的和尚销售法，已经广泛地被美容会所、健身会所、人寿保险、教育培训等行业引用。只要你们在网络搜索引擎google中键入‘把梳子卖给和尚’这个标题，你们就能搜索到数以万计的相关网页。还有更多的人把它改头换面，变成了所谓的无店铺销售法或特许经营。可惜我的这套和尚销售法没办法申请专利，没有哪家公司向我支付过一分钱的专利权费，更无法谈及什么申请专利保护了。”

张飞气愤地问道：“难道就没人管你们了吗？”

“谁管？”吕布歪着脑袋，说：“奇妙公司从一开始就是董卓的私人产业，之所以披上校办企业的外衣，为的是取信于顾客。俗话说，拿人家的手软，吃人家的嘴软，长江大学的头头脑脑，谁没有把柄捏在董卓的手里？从来就没有谁敢管！”

为恶者必灭

把醉醺醺的吕布送回宾馆，已经是凌晨两点。张飞说：“天色转眼就要亮了，肚子也饿了，不如不睡，出去找个通宵营业的排档，继续吃喝。”

于是，兄弟三个替吕布关好房门，又回各自的房间拾掇了一小会儿，然后又叫醒服务员开门，迎着清凉如水的夜风，走在新修的沥青路上。

这时，刘备又提议说：“不如买点花生、豆干、牛肉干，到东边那座山上去看日出。”

关羽问道：“大哥怎么还有学生时代的雅兴啊？”

第二章 能把梳子卖给和尚吗

刘备说：“今天吕布可给咱们结结实实地上了一课啊。和尚的故事，给我心里带来的震动实在是太强烈了。心动之中，必有新生，我想我们终于可以迎来职业生涯的日出了吧！”

没想到，第二天晚上吕布又把兄弟三个给震动了一下。“你们知道吗？”吕布神秘地告诉他们，“你们班的同学貂蝉，被我们总裁董卓给包了。”

“什么？”关羽失声惊呼了起来。谁也不知道，他已经暗恋貂蝉多少年了，没想到会突然听到她的这种消息。恍惚之中，还以为自己听错了。可是，吕布再一次准确无误地告诉他们，当年的“校花”貂蝉已经做了京都集团公司总裁董卓的二奶。关羽心里顿时像是倒了五味瓶，百感交集。

消息像风一样地流传，很快，几乎所有的同学知道了。有人骂貂蝉自甘堕落，为了贪图享受竟然不惜出卖自己的色相。也有人骂董卓生活腐朽，胆敢以身试法玩弄女人。惟独刘备三缄其口，不做任何评论。张飞责备他说：“你也真是的，貂蝉可是我们的同学嘞！”

刘备冷静地回答：“并非我刘备不爱护同学。只是我们与貂蝉同学四年，却并无交往。她与董卓的事，我们也并不知情。你要我说什么？”

张飞惊奇地看着他：“大哥，你什么时候变得这样冷漠了？”

刘备平淡地说：“自从我们走出校园，我们遇到的就是一种与以往几乎完全不同的新形势，经历了这么长时间，也应该让自己适应它了，还有什么大惊小怪的呢？我惟一上心的是，人家吕布已经是副总裁了，可我们的蓝图连个影子也没有出现。”

关羽问：“大哥，你不会去学吕布卖梳子吧？”

刘备哼了一声，说：“董卓、吕布之流虽然善于敛财，可是，为恶者必遭报应。我怎么会学他们呢？”

果然，仅仅过了两年，关于貂蝉的绯闻又有了续篇。董卓、吕布为了她争风吃醋，竟然在凤仪亭大打出手。吕布一气之下，便结果了董卓的性命，自己也因为过失杀人罪被判处有期徒刑五年。偌大的京都集团公司，忽然之间玉碎宫倾，尘埃四散。

作者评说

“把梳子卖给和尚”是一个被某些人奉为经典的营销故事。然而，这个故事却在鼓励一种商业欺诈，并暗藏着另一种欺诈。如果你对这个故事深信不疑，就意味着你愿意做一只捕蝉的螳螂。如果你并不相信这个故事，却在大肆宣扬，就意味着你是螳螂背后那只阴险的黄雀。

你的创业信条决定了你的命运。既然你信奉商业欺诈，既然你选择了做一只暗自得意的黄雀，射手就会用利箭瞄准你的后背。你将无法理解，为什么人们会嘲笑螳螂和黄雀，却赞美那位英雄的射手。

你需要一种高尚的创业信条，这是成功的管理者所必需的首要条件。

第三章

箍水桶的学问

夫主将之法，务揽英雄之心。赏禄有功，通志于众。故，与众同好，靡不成；与众同恶，靡不倾。

——《太公兵法》

刘备的漏水桶理论

话说徐州电器有限公司的老板陶谦，非常赏识刘备。他认为刘备大智若愚，待人处世又极具亲和力，是一个很有发展前途的年轻人。陶谦年岁已高，膝下无儿无女，两次三番地找刘备谈心，希望在百年之后将徐州公司托付给刘备。这意味着刘备在数年之后，就能拥有价值 100 多万的企业资产。

换了别人，也许会惊喜若狂。刘备毕竟与众不同，他很冷静地对老板陶谦说：“我觉得您应该从两个方面再仔细斟酌斟酌。于私而言，徐州公司凝聚了您一生的心血，作为继承人，这副担子可是重若千钧，我不知道自己能否有能力承担。于公而言，由于选择继承人关系到每位员工的个人利益，如果名不正言不顺，很可能会影响到业务团队的稳定。”

陶谦奇怪地问：“我是公司的老板，我选择继承人怎么会影响到业务团队的稳定呢？”

刘备说：“作为一种社会组织形式，公司有两种意义上的所有权。一种是名义上的所有权，从表面上看，这个公司是您私人的，您可以任意处置。一种是实际上的所有权，从员工的角度来看，每个人都是为了个人的利益和前途在公司工作，因此它又是一个公众的组织。公司越是能尊重员工的个人利益，员工就越是有主人翁的工作态度；否则，他们就会失望地纷纷离去。惟一的正确的做法是，把员工个人的利益和前途与公司的发展联系在一起，才可能拥有和维持一支高绩效的工作团队。”

陶谦沉吟着说：“你的话我听得懂。你是说，在公司管理上的任何举措，我都不能偏心，或者说不能有任何偏心的表现，否则就可能会因私废公。从中国历史的经验来看，虽然普天之下莫非王土，可任何一位皇帝都是因公而天下兴，因私而天下废。我虽然不能以皇帝自比，但道理是一样的。可是，我已经老了，难道要我将来从阴间来遥控指挥公司的发展吗？”

刘备连忙辩白说：“我非常愿意继承您的事业，实现您的志愿，而我自己也可以不用经历原始积累的艰辛，直接利用徐州公司的现有资源干出一番事业来。只是我不愿意看到，因为某种看起来不公正的做法而影响到公司的正常管理。”

陶谦问：“你认为我应该怎么做呢？”

刘备诚惶诚恐地说：“我不敢说您该怎么做。我只是想，公司就像一只木桶——您肯定知道那个著名的木桶理论：一只木桶能够装多少水取决于最短的一块木板长度，而不是最长的那块——这个比喻似乎还可以继续引申一下，一只木桶能够装多少水不仅取决于每一块木板的长度，还取决于木板与木板之间的结合是否紧密。如果木板与木板之间存在缝隙或缝隙很大，同样无法装满水。您可能认为我的综合能力比较优秀，但是，一个团队的战斗力，不仅取决于每一名

第三章 箍水桶的学问

成员的能力，也取决于成员与成员之间的相互协作、相互配合，这样才能均衡、紧密地结合形成一个强大的整体。我不愿意看到，因为某种缘故让公司变成一只漏水桶。”

陶谦的目光在刘备身上停滞了几分钟，然后笑道：“你的这个‘新木桶理论’一或者‘漏水桶理论’一确实很有道理。如果要你来做，你能箍一只好水桶吗？我是说，你认为应该如何做好公司的团队文化建设呢？”

刘备回答说：“只有管理科学才能创建一支高绩效的团队。”

陶谦很感兴趣地问道：“嗯，嗯，你为什么这样说呢？”

刘备解释说：“我们今天有所作为的企业家，一个个都是从市场中真刀真枪地拼杀出来的。不可否认，他们具有超出常人的商业资质，比如市场敏感、胆识与魄力，以及其他赖以成功的个人优势，所以他们习惯于相信自己的这些经验和优势，不相信或不自觉地排斥管理科学。”

陶谦说：“经验可是好东西啊，毕竟‘老马识途’嘛。”

刘备说：“从管理科学的角度看，经验的确是好东西。然而，有效的管理不能停留在经验上，还应该对经验进行分析研究，从中发现成功或失败的关键因素，继而使之变成科学的行为规范。”

陶谦说：“从经验中总结出做人做事的道理，这倒也是一种聪明的做法。”

刘备说：“为什么一定要从经验中去总结这些道理呢？如今，市场变化日新月异，多少年来熟悉得闭着眼睛都能走的大街小巷，一夜之间就会变得让‘老马’晕头转向，根本就没办法正确地‘识途’。依靠所谓的经验，对不断变化的市场环境只能作出似是而非的判断。一批优秀企业先后遭受重创，不是已经为我们敲响了警钟吗？”

陶谦慈祥地笑道：“是啊，我这个经验主义者已经显得过时了。你且说说，如何用管理科学来创建一支高绩效的团队？”

刘备想了想，说：“如何创建高绩效的团队是一项系统工程，我需要准备一份报告文字，明天下午五点钟以前递交给您，好吗？”

“好啊！”陶谦感觉到自己越来越喜欢这个稳重的年轻人了。

创建高绩效团队的五大要诀

从老板办公室出来，刘备急忙找到关羽、张飞，请他俩晚上一定帮忙。关羽说：“论管理能力，你远在我和三弟之上。我们能帮你什么呢？”

刘备说：“我的系统性思维能力不行，写作能力也很差。你熟读《左氏春秋》，文字功底一定差不到哪里去。还有三弟，你的字写得好，刚好可以露一手漂亮的张体书法。俗话说：‘三个臭皮匠，顶个诸葛亮。’我们应该可以做得很好的。”

张飞说：“你干脆去找诸葛亮好了。”

刘备说：“我这不是不知道诸葛亮在哪里吗？我可告诉你们，一旦我知道了诸葛亮的消息，哪怕他躲在茅房里，我也要把他请出来。不过今夜，我们一定要完成这份报告。我希望这份报告，能对公司的管理和发展提出一些建设性的意见。”

就像当年写毕业论文一样，兄弟三个忙了一个通宵，终于整出了一篇《创建高绩效团队的五大要诀》：

1. 营造一种支持性的人力资源环境

第三章 箍水桶的学问

为了创建一支高绩效的团队，管理层应该努力营造一种支持性的人力资源环境，包括：倡导成员多为集体考虑问题，留下足够多的时间供大家交流，以及对成员取得成绩的能力表示信心。这些支持性的做法帮助组织向团队合作迈出了必要的一步，因为这些步骤促进了更深一步的协调、信任和彼此之间的欣赏。管理者需要为此架构一种良好的沟通平台。

值得说明的是，尽管在公司里，桃园三兄弟这个小团队有帮派嫌疑，但我们桃园三兄弟“不求同年同月同日生，但求同年同月同日死”的忠义精神，正是一种典型的团队精神的体现。

2. 团队成员的自豪感

每位成员都希望拥有一支光荣的团队，而一支光荣的团队往往会有自己独特的标志。如果缺少这种标志，或者这种标志遭到损坏，员工作为团队成员的自豪感就会荡然无存。许多无知的管理者不知道，团队成员的自豪感，正是成员们愿意为团队奉献的精神动力。

因此，从创建公司的形象系统，到鼓励各部门、各项目小组营造一种英雄主义的亚文化，都会对团队的创造力产生积极的、深远的影响。

3. 让每一位成员的才能与角色相匹配

团队成员必须具备履行工作职责的胜任能力，并且善于与其他团队成员合作。只有这样，每一位成员才会清楚自己的角色，清楚自己在每一个职能流程中的工作位置以及上一道工序和下一道工序。只有这样，每一个进入团队的人，才能真正成为一个团队成员。如果做到了这一点时，成员们就能根据条件的需要，迅速行动起来，而不须要有人下命令——换言之，团队成员能根据工作的需要自发地作出反应，采取适当的行动来完成团队的目标。

例如，在医院的某个手术小组，如果在某个环节上，没有人在适当的时间按适当的要求去履行职责，病人就会有危险。同样的道理，公司为客户提供的服务质量也会由于某个人的失职而无法保证。

所以，高效率的团队需要每一位成员的才能都能够与角色相匹配，并要求所有的人都全力以赴。

4. 设定具有挑战性的团队目标

主管人员的职责是激励整个团队向总体目标努力，而不是强调个人的工作量。如果做得好，一位劳动模范也许会起到领头羊的作用；然而在不同的工作环境下，这种做法却很可能打击团队合作。

正确的做法是，为团队设定一个具有挑战性的目标，并鼓励每一位成员的团队协作精神。当人们意识到，只有所有成员全力以赴才能实现这个目标时，这种目标就会集中员工的注意力，一些内部的小矛盾也就往往消弭于无形了。此时，如果还有人自私自利，其他人就会谴责他不顾大局。这样，就能形成更加紧密团结的团队。

5. 正确的绩效评估

一个卓有成效的绩效评估体系通常包括两种评估形式：正式评估和日常管理中的及时评估。企业之所以要进行绩效评估，首先是希望通过对员工的考核，判断他们是否称职，从而切实保证他们与职位的匹配、报酬、培训等工作的科学性，这就是绩效评估的考核性；其次是希望通过绩效评估，帮助员工找出自己绩效差的真正原因，激发员工的潜能，我们把此称做绩效评估的发展性。

第三章 箍水桶的学问

与绩效评估紧密相关的工作，就是如何科学地支付报酬。作为对团队所有员工绩效的认可形式，这些报酬体系，首先在设计上应该表现出“对内具有公平性，对外具有竞争力”的特点。无论是金钱报酬或非金钱报酬，其目的应该在于激发员工的创造力和团队合作精神。

当一个项目小组或一位员工表现杰出时，我们就需要通过绩效评估来给予奖励。很多时候我们会发现，仅仅发放金钱或仅仅发放奖状是不够的，而必须同时发放金钱和奖状。例如，在颁发奖金的同时，也颁发“本年度最优秀团队”或“本年度最优秀员工”之类的奖杯、奖状。这样，那些钞票就会变得富有感情色彩，令人激动万分。

在非正式的日常评估中，让报酬富有感情色彩的办法往往可以更具创意，包括各种别出心裁的礼品和请客吃饭等等。罗贯中在《三国演义》中，就经常提到我喜欢用小恩小惠来笼络人心，这一招确实是屡试不爽。

诚如刘备所言，陶谦在次日下午看到了这篇《创建高绩效团队的五大要诀》。他颇有些调侃地说：“这样看来，你倒是一个团队管理的高手了？”

刘备说：“团队管理涉及许多单元和层面，每个单元和层面都有其高妙之处。有些地方我可能做得还行，然而从整体上讲，我不过是粗知大略罢了。”

陶谦说：“作为一个团队的领导，不一定在方方面面都得是专家嘛，很多时候，粗知大略就已经足够。”他一边说，一边在心里暗暗拿定主意，要把刘备作为评估的第一个对象。至于谁来当这个评估人，他决定去找孔融。

他是一个箍桶匠

孔融是一位大学问家，以博学多才和道德文章著称于世，做过老师，做过公务员，后来还在曹操领导的东汉企业集团股份有限公司做过人文顾问。有一个孔融让梨的故事，被人们传为美谈。

孔融四岁时，有一天，父亲买了几个梨回家，叫孔融选一个来吃。他选了一个小的，父亲问他：“你为什么不选大的呢？”孔融回答说：“哥哥比我大，应该留大的给哥哥吃。”

陶谦和他同学的时候，又问他：“从经济学的角度看，你认为吃小梨划算吗？”孔融回答说：“我不过让了一次梨，哥哥却因此爱护了我一辈子，社会也给了我极高的荣誉。如果把让出的那个大梨看做是道德成本，简直就是一本万利啊！”

当孔融从陶谦手中接过刘备那篇《创建高绩效团队的五大要诀》时，不由得吃了一惊，赞道：“此人足可称帅才也！”

陶谦问：“何以见得呀？”

孔融说：“此人身上有一种特别的力量，我姑且把这种力量称之为‘管理的穿透力’。这种力量正是一位帅才的典型特征。”

陶谦问：“何谓‘管理的穿透力’呀？”

孔融说：“‘管理的穿透力’是指透过管理者的部署，使下属主动完成工作的能力，实际上就是管理者对下属的真实领导力。管理的穿透力强调下属工作的主动性，强调管理者所拥有的领导力的真实性。”

陶谦问：“你为什么认为他身上具备这种‘管理的穿透力’呢？”

第三章 箍水桶的学问

孔融说：“此人的团队意识非常强烈，对于管理又有如此浓厚的兴趣，所谓帅才是可想而知的。至于那种管理的穿透力，也可从此文中看出若干动静。读书人讲‘修身齐家治国平天下’，此人在‘修身’这一点上颇有觉悟，在这个浮躁的商业时代，能有如此修为已经堪称人杰了。由此可以断定，此人在情绪控制能力、沟通能力、协调能力等方面均有卓越表现，一旦担当起管理上的重任，必然会以他的亲和力与威信，使下属团结在他的周围，从而使整个团队具备凝聚力和战斗力。”

陶谦说：“有威信的确是管理者的必备素质之一。但仅凭这一点就说一个人是帅才，就有些以偏概全了。”

孔融说：“评价一个人是不是帅才，威信仅仅是第一个层面。还有一个相当重要的层面，就是信息管理。许多资质平庸的管理者喜欢信息独享，一则为了可以随时向部属显示一种高人一等的领导形象；二则，这种信息不对等的关系也可以让他拥有乾坤独断的决策权力。与此相反，一位理智的管理者会做到信息共享，这样就可以让员工更清楚周边的实际情况，有利于他们认清工作的目标，从而促进民主决策，调动大家的工作积极性。我看此人的心胸气度颇为开阔，在这一点上必然会开创出一种新气象。”

陶谦说：“如果说喜欢信息分享的人是帅才，那新闻界的记者们个个都能当总经理了。”

孔融说：“人们评价中国历代皇帝是不是明君，主要是看君臣、君民之间能否有效沟通。企业的管理者也是如此。如果管理者与部属之间能够互相坦诚沟通，就能够实现管理者与下属换位思考，让管理者能够站在部属的立场来理解他们，体会部属的辛苦，这更能增强部属对工作价值的认同以及对管理者的支持。此人认为，有效的沟通是为了营造一种支持性的人力资源环境。有此眼界，可见胸怀，这是我评价他是不是帅才的第三个层面。”

陶谦说：“工会主席是很善于沟通的，可没有人认为他需要总经理那样杰出的管理能力。”

孔融忽然意识到了什么，笑了起来，边笑边说：“一个优秀的管理者还会与部属建立起相互信赖的关系。信赖能使部属相信，跟随你是有价值的，他们会因此更加投入、更加积极、更加善解人意、更加努力表现，这样不仅会减少工作协调时的摩擦，劳动效率也是不可同日而语。毫无疑问，此人也想通过在管理中实施绩效评估，来实现管理者与部属的相互信赖，以使团队具有合作精神。这是第四个层面。”

陶谦说：“没错，此人前日和我谈起一个什么‘漏水桶理论’，就提到过箍桶时木板之间的相互信赖和团队合作问题。他用箍水桶来比喻团队建设，倒也贴切。”

“那么，”孔融打趣地反问道，“老兄啊，你是不是有心要他做你的接班人？这选接班人选女婿一样，也要千挑万选出精品，对不对？”

陶谦感叹说：“忆往昔，你我同学少年，意气风发……转眼之间，我已经六十有三，双鬓已是雪染斑白。可是，我苦心经营多年的徐州公司一就像你形容的那样，跟我的亲生闺女似的一总得托付给良家子弟啊。”他抓住孔融的手，小心翼翼地问：“老同学啊，你说咱们不会看走眼吧？”

孔融安慰他说：“相信我，没错的。你的那位‘女婿’呀，绝对是一个优秀的箍桶匠。”

作者评说

第三章 箍水桶的学问

《孙子兵法》开宗明义，认为“道”是赢得战争的第一种因素。所谓“道”，就是让部属与领导者的价值观相一致，这样部属就会与领导者同生共死，不会畏惧什么困难和危险，表现出崇高的献身精神。

在这个竞争激烈的年代，企业越来越强烈地需要员工的献身精神，而另一方面，员工的献身精神却稀罕得几乎成了神话。导致这种情况出现的原因，可能是由于管理层的惟利是图，严重伤害了人的价值自尊，献身精神甚至成了被嘲笑的对象。企业陷入了左支右绌的困境，可依然像一只“漏水桶”，总是无法实现理想的成本管理和盈利。

箍水桶是一种以人为本的管理哲学，这种哲学能够对你的每一项人事决策产生指导性的影响，从而可以建立一种以价值观为基础的劳资关系，培养出有强烈团队意识和高忠诚度的员工。作为一名管理者，你需要箍好这只水桶。

第四章

管理是一种控制性的游戏

军国之要也，察众心，施百务，。危者安之，惧者欢之，叛者还之，冤者原之，诉者察之，卑者贵之，强者抑之，敌者残之，贪者丰之，欲者使之，畏者隐之，谋者近之，诡者覆之，毁者复之，反者废之，横者挫之，满者损之，归者招之。

获固守之，获扼塞之，获难屯之，获城割之，获地裂之，获财散之。

敌动伺之，敌近备之，敌强下之，敌佚去之，敌陵待之，敌暴绌之，敌恃义之，敌睦携之。

顺举挫之，因势破之，放言过之，四网罗之。

——《太公兵法》

陈登的正邪之论

话说陶谦自感年高体弱，决心要把公司的管理权交给刘备。他把办公室主任糜竺、企划部经理陈登找来密谈。糜竺说：“刘备的确是个堪当重任的人才。但是，他年纪轻，到公司的时间也不长，忽然横空出世，大伙儿如何服气呢？”

陶谦问：“那，你说怎么办呢？”

陈登说：“您可以搞一次公司内部的竞职，根据大家的意愿来确定未来总经理的人选。”

陶谦说：“你说的方法虽然很好，但是并不一定公平。俗话说‘三人之中，必有同党’，公司里比刘备人缘儿更好的大有人在，可他们都不是当总经理的材料。如果所选非人，必然会影响公司的前途。到那时，我九泉之下，何以瞑目啊！”

陈登说：“您的意思，是想通过竞选推出刘备，可又怕竞选结果违背您的意愿，对吗？这个好办——作为公司的老板，由您来提名候选人是天经地义的事，您只需给刘备找两个人做陪衬即可。这样一来，另外两个候选人绝不会影响竞选的既定结果，刘备当选总经理也就水到渠成了。即便中间出现一些小小的意外，我这个企划部经理从中操纵，也绝对会达成所愿。”

陶谦问：“这样上下其手，恐怕不是君子所为吧？”

陈登说：“在古代中国人的行为哲学中，就有这样的思想：邪人用正法，正法亦邪；正人用邪法，邪法亦正。换一句话说，就是：为了正当的目的，可以不择手段。”

陶谦说：“这正邪之法确实很有见地，可在现实生活中却如同玩火，弄不好会毁了我陶谦一生的清誉。你且容我再三考虑。”

谁想秋寒沉重，没过一个星期，陶谦忽然一病不起。住院观察了半个多月，医生说是胃癌晚期，已经无力回天了。临终前，他把糜竺、陈登叫到病房，叮嘱了三句话：

第一句话：我已经不行了，就照你们的办法去做。

第二句话：刘备是个好青年，你们要好好帮助他。

第三句话：你们一定要为公司的前途着想，千万不可辜负我啊……

一边说，一边以手指心，然后安详地闭上了眼睛。

在《三国演义》中，作者罗贯中说陶谦三让徐州，指的就是“陶谦经过多次努力，终于把徐州公司交给了刘备”这件事。只是故事说到这里，忽然发现陶谦并非孤寡老人，膝下尚有二

第四章 管理是一种控制性的游戏

子，大儿子陶商，二儿子陶应，都在公司任职，他为什么不把公司交给儿子却要交给刘备呢？从此也就成了一个谜。

陶谦死后，糜竺、陈登根据他留下的候选人名单，安排了一次竞选，让刘备顺理成章地当上了总经理，也算是完成了他的一个遗愿。

新官上任三把火

刘备新官上任，亦喜亦忧。所喜者，他忽然拥有了近 200 万元企业资产的管理权，登上了个人职业生涯的第一个高峰。所忧者，上任之初，人心散乱，纰漏丛生。陈登告诉他说：“尽管你通过了竞选，可还是有人不信服你，甚至有人故意要看你的笑话。你现在要做的工作，就是稳定军心。用你的话说，就是要箍好水桶。”

刘备着急地说：“我的那个‘漏水桶理论’是个大处着眼的说法，解决具体问题还得靠您哪！您是企划高手，又是公司的元老，可得帮我出主意啊！我现在千头万绪，简直不知道从哪里开始着手！”

陈登说：“所谓稳定军心，所谓箍水桶，第一步就是让员工满意。如何让员工满意，通常有三种办法，也就是人们常说的‘新官上任三把火’。”

刘备急忙问：“哪三把火？”

陈登说：“第一把火，给他们增加工资。你刚刚上任，许多地方都需要得到他们的支持。用加薪的办法换取支持，是新官上任常用的手段之一。”

刘备摇摇头说：“我对公司的财务状况尚不清楚，怎么能妄言加薪呢？”

陈登说：“第二，改善公司的工作环境。例如，三楼厕所的下水管道堵两个月了，销售部损坏了好几张办公桌。您可以把公司重新装修一遍，更换一批办公家具，让公司的面貌焕然一新。”

刘备还是摇摇头，说：“维修是有必要的。可装修是个无底洞，多少钱都装得进去，还是谨慎一点为好。”

陈登说：“第三，做一次员工满意度调查……”

刘备说：“确实有必要做一次员工满意度调查。可是，万一在调查中出现难以收拾的局面，岂不是自取其祸？”

陈登笑道：“您大可以在做完员工满意度调查之后，根本不去理睬结果。”

刘备大吃一惊：“怎么可以这样不负责任呢？”

陈登依然平静地笑：“您难道不懂吗？这就叫官样文章。新官上任三把火，你总不能一把火都不烧吧？”

刘备问：“这种不管结果的调查，做它又有何用呢？”

陈登说：“您需要的是另一种结果。您可以用一份《员工调查问卷》，把员工们的注意力从目前让他们恼火的事情上转移，并引到那些看起来是他们自己做错了的地方。一旦达到目的，员工们自责都来不及，怎么会对你这个新官不满意呢？”

刘备恍然大悟，说：“我读书(上学)时，最痛恨政客的伎俩。莫非这就是……”

陈登笑着点头：“没错。您现在面对的就是一种办公室政治，难道您有更好的办法吗？”

刘备被问得目瞪口呆，足足五分钟做声不得。

然后，他长叹道：“既然如此，就请你来设计这份《员工调查问卷》吧？”

第四章 管理是一种控制性的游戏

陈登察言观色，知道他已经心动了，20 分钟后再次走进了刘备的总经理办公室，递给他一份调查问卷的设计稿：

员工调查问卷(A)

请根据下面的提问给出答案：

1. 你认为公司在管理上存在哪些问题？
2. 您认为新任总经理在能力上有哪些不足的地方？你希望新任总经理怎么做？
3. 你认为还有哪些同事在能力或品德上有问题？公司应该如何对他们进行处理？
4. 您认为公司应该在工作环境上做出哪些改善？
5. 你的工资够用吗？如果不够，您希望达到什么标准？

刘备看了半天，迟疑地说：“要说，这么问也确实有必要。可是，对于我个人而言，好像是在自讨苦吃吧？”

陈登说：“是啊，这种开放式的提问确实容易惹麻烦。您再看看下面一页，我换了一种封闭式的提问办法，就会得到另一种完全不同的效果。”一边说，一边递给他第二份问卷：

员工调查问卷(B)

请在你选择的答案后面打√：

1. 与领导齐心协力的员工才是好员工，对吗？对不对
2. 有时候你并不理解领导的良苦用心，对吗？对不对
3. 忠诚的员工总是对公司的未来充满信心，是吗？是不是
4. 在过去的一年里，你是一个称职的员工吗？是不是
5. 为了公司的前途，你愿意牺牲个人利益吗？是不是

刘备看着有趣，一张苦脸终于开颜笑道：“你这样问，不是让人害羞吗？”

陈登回答说：“是啊，这人一害起羞来，哪里还会攻击别人呢？这员工们一害起羞来，也就顾不上说您的闲话啦！”

刘备大笑起来：“问得妙呀—陈登啊，真有你的。我这新官上任，就先烧你这把火，让他们先害羞吧！”

权威的重要性

当《员工调查问卷》一经发放，果然是人人自危，继而对新任总经理肃然起敬。公司的局面顿时为之一变，仿佛是风收云散之后的万里晴空。刘备高兴得不行，专门打电话到陈登的办公室，约他下班后找一家酒店小小地庆祝一番。

“为什么不现在就去呢？”陈登说，“您这也是为了工作嘛，为什么要占用私人时间呢？”

“是吗？”刘备一时还没反应过来。

陈登说：“您得明白，当领导的和做部属的就是不一样。当领导的怎么工作呢？通常是一天三转，上午围着轮子转，下午围着盘子转，晚上围着裙子转。您现在还没有公务用车，轮子

第四章 管理是一种控制性的游戏

是没得转了。晚上呢，您又没什么业余爱好，裙子也是没得转了。怎么样？下午就围着盘子转一回吧？”

刘备听得一怔，沉吟半晌，继而哈哈大笑道：“陈登啊，你的想法听着都透着邪性！好吧，就依你。你说，去哪儿吧？”

等到刘备走进酒店包房，陈登早已等在那里了。

“其实，也不光是为了吃饭。”刘备看着他，缓缓地问道：“陈登啊，你说我会不会成为一个昏庸的管理者？”

陈登说：“我就知道您是个以工作为重心的人。有一句话是怎么说的？请客吃饭也是为了工作——人家都把它当成官场上的一句大笑话，可到了您这儿却是一句大实话。”他边说边举杯示意，俩人対饮了一回，然后他继续说道：“您是一个有追求的人，否则陶谦不会那么喜欢您，还选中您做接班人。过两天《三国经理人》杂志还要来采访您咧。还有，听说连去年被评为明星企业家的曹操都很嫉妒您，他问《三国经理人》的记者：‘那刘备究竟是何许人也？居然不费半箭之功，坐得徐州！’。”

刘备苦笑道：“可我现在怎么有一种缺氧的感觉呢？”

陈登用了七分心思吃基围虾，另外三分跟刘备说话：“是啊，这叫高山反应，您很快会适应的。”

刘备的胃口没有陈登那么好，他请服务员倒了一杯白开水，把它握在手心里，说，“我是说，这些员工也真是老实，居然被一张问卷式的表格搞得服服帖帖的一换一个词儿就是一万马齐喑，这么下去，以后公司还会有一点活气吗？”

陈登把嘴巴停了下来，很认真地说：“活气？我以为，管理者的权威比活气更重要。中国的皇权显得那么神圣，可从另一个方面讲，这种权力也是很讲理的。没有了权威，就没有了员工们遵守的职场规则，到那时活气又在哪里呢？都变成水蒸气散发了。”

刘备问：“为什么权威这么重要呢？”

陈登说：“因为管理是一种控制性的游戏，权威是一种控制性的力量。”

“管理是一种控制性的游戏？”刘备忽然意识到了什么，而那正是他需要的。

陈登肯定地说：“管理是一种控制性的游戏。我以前跟陶谦所说的正人用邪法就是一种控制性的游戏理论。”

刘备问：“控制和权威是必要的吗？”

“当然。”陈登以一种毋庸置疑的语气回答说，“我国古代的圣人孟子把人分成两类，一类人制定规则，另一类人遵守规则；制定规则的人劳心，遵守规则的人劳力。他又说过，治人者致人而不致于人——所谓致人的致，就是控制的意思。作为劳心者，您应该有足够的控制力让那些员工学会遵守规则，即：一方面要学会尊敬领导，就是您现在看到的服服帖帖；另一方面要积极勤奋地工作，就是您刚才所说的充满活气。”

刘备这才恍然大悟，感叹地说：“孟子的这句名言，以前总是似懂非懂。听你这么一说，我总算抓住了一根救命稻草了。”

“嗯？”陈登故意做出一种很搞笑的生气模样，半开玩笑地训斥道：“这句名言可是管理学的纲领，就像铁链一样结实有力，怎么可以比做稻草呢？”

刘备不好意思地捂了捂嘴巴，说：“失言了，失言了——陈登啊，你简直是一位了不起的管理学专家啊，就请你送佛送上西天，帮我拟订一份治人者如何致人的管理方案，如何？”

陈登说：“我只是对管理哲学有些琢磨罢了，对管理学的操作实务并不是很了解。换句话说，我是只见森林不见树木，更不知道怎么栽树了。”

治人者如何致人

刘备想了想，说：“思想决定行为，我要的就是你的思想。至于管理实务，以后可以按照你的思路来设计嘛。你就先帮我解释清楚，管理既然是一种控制性的游戏，那么，我应该用怎样的心态去理解游戏、参与游戏？”

陈登也稍作沉吟，说：“刘总既然如此说，我倒是想起来了。前些日子，我就写过一篇随笔，题目是《论管理的游戏规则》，说的就是治人者如何致人的意思。也许对您有一些参考作用。”

第二天，刘备上班第一件事就是去企划部找陈登。陈登说：“怎么好劳动您的大驾枉顾呢？我昨夜里已经把那篇稿子发到您的电子邮箱去了。”

刘备连连说：“好！好！好！我今儿个哪里都不去，马上去一睹为快！”

他一回到办公室，立即打开电脑，找出了那篇陈登随笔。

论管理的游戏规则

1. 管理就是一场控制性的游戏，如果你足够聪明你就会赢，否则就只能听天由命。
2. 为了在游戏中尽可能地胜出，你应该首先设计好游戏的规则——一套完整的职场规则，包括职务权限、员工行为规范，以及“胡萝卜+大棒”式的奖惩制度。
3. 在游戏面前，您只有两种选择：或者，你确信自己能够赢，于是你投入足够多的能量来赢得一切；或者，你不进行这个游戏。
4. 如果你只是希望而并非确信，那么，在这场游戏中你是否能赢的决定权就不在你的手中。一颗不安定的心会阻止你按决定行动，从而使决定是否获胜的大权旁落。
5. 因为每一个参与游戏的人都是你生活中的一部分，如果你能够控制自己，你就能战胜所有人。
6. 很多时候你可以发现，为了自己能赢，最好的办法是和别人联合起来共赢。奇怪的是，在一场共赢游戏中总有人会输。如果你聪明，那个输的人就不是你。
7. 你是所有人的对手，你或者被利用或者被清除；所有人也都是你的对手，有些人须要利用，有些人须要清除。
8. 所有参与游戏的人都在捕捉别人的弱点，并设法加以利用。为此，你必须信念坚定，充满警觉。
9. 因为足够聪明而故意表现出某种弱点（例如装糊涂）是一种聪明的办法，这样就能让你的对手松懈下来。
10. 为了赢得一场控制性的游戏，你应该学会利用情感。你的情感能够打动别人，也能被对手利用。
11. 所谓做人其实就是如何跟对手打交道。你就是你自己最大的对手。
12. 在管理工作中，不要作茧自缚地受困于某种游戏规则。所有的规则都是为了顺利地赢得游戏，请善加利用这些规则。

第四章 管理是一种控制性的游戏

刘备一边看，一边心中暗自寻思：“这陈登简直太可怕了，他可是把什么都说了。落笔如同挥刀，每一句都可见肉中白骨。好哇，有了这篇游戏规则论，我刘备待人处世，便如庖丁解牛一般，游刃有余了。如此，何愁干不成一番大事！”

他这么想着，手不自觉地抓起了电话：“陈登啊，你是‘只要一出手，必见真功夫’啊！如果有空，中午一起吃饭吧？”

陈登说：“还一起吃饭哪？有什么事吗？”

刘备说：“我想升你做总经理助理。”

陈登问：“为什么？”

刘备说：“因为你的杰出才能啊。如果没有你陈登，我就不会那么顺利地通过竞选，成为公司的新任总经理。如果没有你陈登，我们就无法稳定军心，公司里很可能出现群起聒噪的局面。你不是说管理是一种控制性的游戏吗？为了公司全体员工能够共同赢得这场游戏，我需要借助你的智慧和力量。”

陈登沉默了5秒钟，问：“您就不怕别人嫉妒我？咱们还得注意处理游戏中的情感问题呀！”

刘备说：“这点小麻烦，你动个小指头都能搞定。”

陈登说：“话不能这么说。在那篇随笔中，我忘了一句话——每个人都在管理自己的生活，所以人与人的关系是互动的，您也会受到别人某种形式的控制。”

刘备问：“你发现什么新情况啦？”

陈登说：“我听说昨天晚上办公室的糜主任到你二弟关羽家串门，托关二爷做媒，要把她的妹妹介绍给您认识。”

刘备吃了一惊：“你说糜竺？他怎么关心起我的终身大事来了？”

陈登说：“这有点像政治联姻，他想通过他妹妹来控制您，以巩固他在公司里的地位。好在糜主任是个老实人，没有别的歹意。他妹妹也很贤惠。您不能只顾事业，不管自己的私生活吧？”

刘备轻松地笑了起来：“看来，控制性的游戏在生活中也是无处不在啊！”

“是啊，”陈登在电话里感慨地说，“在人的社会生活中，爱是一种神奇的控制力。”

作者评说

管理是一种控制性的游戏，管理也因此常常有背离社会伦理的危险。故而，实效的管理学往往会舍弃世俗的道德观。中国古代有“正人用邪法，而邪法亦正”的煌煌论述，西人马丁·路德亦有“为了完成最高道德，可以不择手段”的千古名言。

马基雅弗利(Niccolò Machiavelli)是实效管理学的代表人物，他在那本著名的《君主论》中，写下了许多惊世骇俗的言论：

- 一个称职的君主(领导者)，必须拥有狮子般的威严、狐狸般的狡诈。
- 只拥有世俗美德的君主(领导者)，常常会因为过分在意世俗美德，从而丧失管理上的有效控制，从而导致国家(组织)的毁灭。
- 只要结果对正义的达成有必要，任何违犯世俗美德的“罪行”都是被允许的。
- 做君主(领导者)的，要懂得如何牺牲别人。

在一个组织中，领导者身负组织存亡兴衰的重责，所以他的眼光必须超越世俗美德的束缚，要为善，更要能够为达成善的目标而为“恶”。

第四章 管理是一种控制性的游戏

一将功成万骨枯，你可能会因此而背上许多骂名。可是，如果你连承受骂名的勇气都没有，你又靠什么力量去保证管理的实效和目标的达成？

第五章

胡萝卜的种类与用途

小功不赏，则大功不立；小怨不赦，则大怨必生。

——《素书六章》

兔子与胡萝卜的故事

话说刘备就任总经理之后，采用羞怯法很快平息了公司内外的聒噪。每一位员工见到他都羞羞答答的，让他别有一番话梅似的滋味在心头。刘备深知，从医学的角度看，使员工羞怯只是一种退烧的办法。要想公司获得健康的肌体，必须采用运动疗法。也就是说，必须设法让员工们积极地工作起来，这就需要激励。

读过《三国演义》的人都知道，刘备之所以能够最终成为全国三大集团公司之一的创建者，就是因为他善于激励。在人力资源管理方面，他树立了仁者无敌的光辉形象。可是，悠悠岁月，欲说当年好困惑，我们年轻的刘总把自己关在办公室里，开始为有效的员工激励而冥思苦想。

咚咚咚，糜竺敲门进来，问：“刘总，本月的员工薪酬报表您签字了吗？”

刘备请他坐下，跟他商量说：“我想给陈登多发 500 元奖金，你看合适吗？”

糜竺问：“有什么理由吗？”

刘备说：“理由倒是有，可不好明说。”

糜竺又问：“您是不是觉得陈登给了您很大的帮助，需要表示感谢？”

刘备点点头。

糜竺说：“既然如此，我认为您的感谢出于私心，不能代表公司发这个奖金。”

刘备有点不高兴地说：“难道我连发奖金的权力都没有吗？俗话说：‘军无财，士不来；军无赏，士不往。’作为一个堂堂总经理，如果不能给人恩惠，谁还会为公司干活呢？”

糜竺说：“您作为总经理，奖励员工是应该的，但绝对不可以随心所欲。我给您讲一个兔子与胡萝卜的故事，您可以从中明白一些道理来。”

1. 兔王遇到的难题

南山坡住着一群兔子。在蓝眼睛兔王的精心管理下，兔子们过得丰衣足食，其乐融融。可是最近一段时间，外出寻找食物的兔子带回来的食物越来越少。为什么呢？兔王发现，原来是一部分兔子在偷懒。

2. 奖励的必要性

兔王发现，那些偷懒的兔子不仅自己怠工，对其他兔子也造成了消极的影响。那些不偷懒的兔子也认为，既然干多干少一个样，那还干个什么劲呢？也一个一个跟着偷起懒来。于是，兔王决心要改变这种状况，宣布谁表现好谁就可以得到他特别奖励的胡萝卜。

3. 随意奖励，激起不满

一只小灰兔得到了兔王奖励的第一根胡萝卜，这件事在整个兔群中激起了轩然大波。兔王没想到反响如此强烈，而且居然是效果适得其反的反响。

有几只老兔子前来找他谈话，数落小灰兔的种种不是，质问兔王凭什么奖励小灰兔？兔王说：“我认为小灰兔的工作表现不错。如果你们也能积极表现，自然也会得到奖励。”

4. 兔子们学会了变脸

于是，兔子们发现了获取奖励的秘诀。几乎所有的兔子都认为，只要善于在兔王面前表现自己，就能得到奖励的胡萝卜。那些老实的兔子因为不善于表现，总是吃闷亏。于是，日久天长，在兔群中竟然盛行起一种变脸式(当面一套背后一套)的工作作风。许多兔子都在想方设法地讨兔王的欢心，甚至不惜弄虚作假。兔子们勤劳朴实的优良传统遭到了严重打击。

5. 有规矩才能成方圆

为了改革兔子们弄虚作假的弊端，兔王在老兔子们的帮助下，制定了一套有据可依的奖励办法。这个办法规定，兔子们采集回来的食物必须经过验收，然后可以按照完成的数量得到奖励。

一时之间，兔子们的工作效率为之一变，食物的库存量大为提高。

6. 注意奖励制度的改革

兔王没有得意多久，兔子们的工作效率在盛极一时之后，很快就陷入了每况愈下的困境。兔王感到奇怪，仔细一调查，原来在兔群附近的食物源早已被过度开采，却没有谁愿意主动去寻找新的食物源。

有一只长耳朵的大白兔指责他惟数量论，助长了一种短期行为的功利主义思想，不利于培养那些真正有益于兔群长期发展的行为动机。

7. 当规矩被破坏之后

兔王觉得长耳兔说得很有道理，他开始若有所思。有一天，小灰兔素素没能完成当天的任务，他的好朋友都都主动把自己采集的蘑菇送给他。兔王听说了这件事，对都都助人为乐的品德非常赞赏。

过了两天，兔王在仓库门口刚好碰到了都都，一高兴就给了都都双倍的奖励。此例一开，变脸游戏又重新风行起来。大家都变着法子讨好兔王，不会讨好的就找着兔王吵闹，弄得兔王坐卧不宁、烦躁不安。有的说：“凭什么我干得多，得到的奖励却比都都少？”有的说：“我这一次干得多，得到的却比上一次少，这也太不公平了吧？”

8. 胡萝卜也会失去激励作用

时间一长，情况愈演愈烈，如果没有高额的奖励，谁也不愿意去劳动。可是，如果没有人工作，大家的食物从哪里来呢？兔王万般无奈，宣布凡是愿意为兔群做贡献的志愿者，可以立即领到一大筐胡萝卜。布告一出，报名应征者好不踊跃。兔王心想，重赏之下，果然有勇夫。

谁也没有料到，那些报名的兔子之中居然没有一个如期完成任务。兔王气急败坏，跑去责备他们。他们异口同声地说：“这不能怨我呀，兔王。既然胡萝卜已经到手，谁还有心思去干活呢？”

听完故事，刘备惊奇地说：“想不到胡萝卜里面还有这么多讲究！更让我始料未及的是，胡萝卜居然也会失去激励作用！”

第五章 胡萝卜的种类与用途

糜竺说：“对一个极度饥饿的人来说，给他第一碗饭吃是救命；第二碗饭是满足；第三碗饭则是毒药。等到他吃第三碗饭时，饭的价值对于他而言，已经完全发生了变化，他哪里还能体味‘粒粒皆辛苦’的意义呢？同样的道理，那个兔王的胡萝卜不仅没能起到激励的作用，反而使得兔子们一个个变得骄奢淫逸了起来。所以，作为总经理，您应该先弄懂胡萝卜的含义，否则，您不仅无法激励员工们努力工作，反而惹出许多麻烦；您给他们的也不是什么快乐，而是毒药。”

刘备感叹说：“今天若不是你提醒我，明日我就要遭遇兔王同样的命运了！”

糜竺说：“是啊……就拿陈登的事情来说吧——您已经把他提为总经理助理了，这事也引起了员工们的许多闲言碎语。再把奖金一发，大伙儿就会认为，只要善于在您的面前表现自己，就有升职加薪的机会。如此一来，他们就会在您面前玩变脸的把戏。对于陈登也会造成两个方面的伤害：一方面别人会骂他是马屁精，使得他正常的人际关系受到伤害；另一方面，陈登自己也很可能变得恃宠生骄，使得他良好的道德品质受到伤害。您说您发给陈登的这笔奖金，是不是一包有百害而无一利的毒药呢？”

“既然如此，陈登的这笔奖金到此就烟消云散了，你也不要跟任何人提起。”刘备沉思着说，“还有，你刚才说的意思，我提升陈登为总经理助理也是一种胡萝卜吗？”

糜竺说：“没错，胡萝卜有许多种类，并不仅限于现金。”

多少需求就有多少胡萝卜

“在人力资源管理中，胡萝卜是什么意思呢？就是能激励员工努力完成工作任务的方法和方式。”糜竺解释说，“从这个意义上讲，能起到激励作用的任何方法方式都可以是胡萝卜。”

刘备问：“按照你的理解，胡萝卜有哪些种类呢？”

糜竺想了想说：“这要从员工们的需求等级来着手分析……”

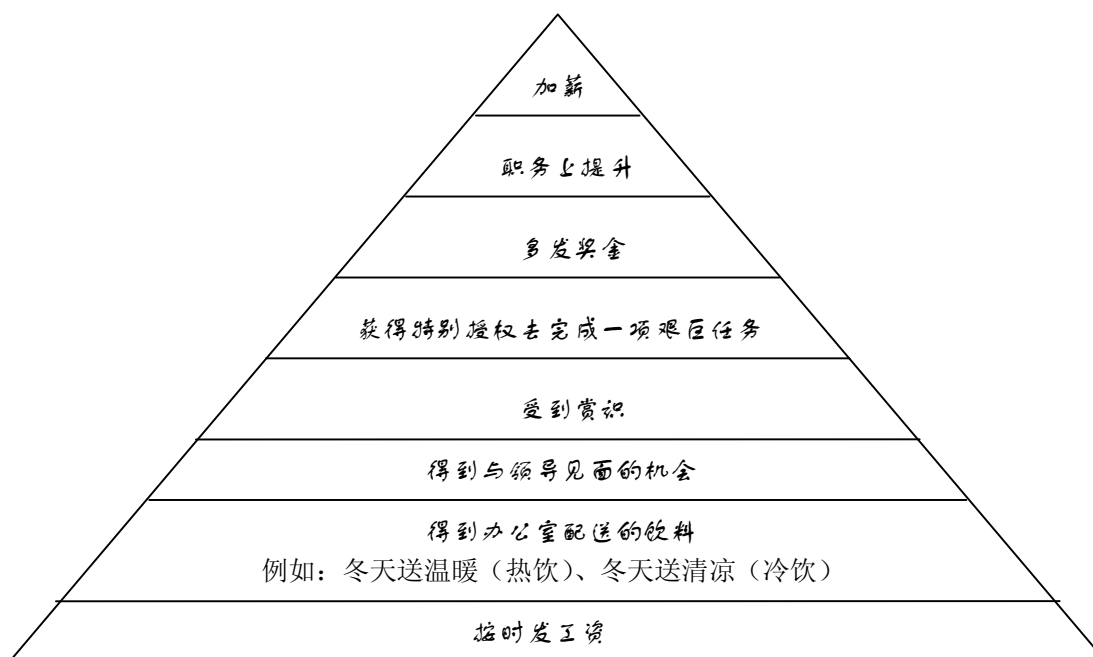
“员工们的需求等级？是那个著名的马斯洛需要层次论吗？”刘备兴致勃勃地说：“这个马斯洛是个心理学家，他认为人有五种层次的需要。首先是生理需要，是个人生存的基本需要，例如吃穿用度等。其次是安全需要，包括心理上与物质上的安全保障，例如不受盗窃和威胁、预防危险事故、职业有保障、有社会保险和退休基金等。第三是社交需要，人是社会的一员，需要友谊和群体的归属感，人际交往需要彼此同情、互助和赞许。第四是尊重需要，包括要求受到别人的尊重和自己具有内在的自尊心。第五是自我实现需要，指通过自己的努力，实现自己对生活的期望，从而对生活和工作真正感到很有意义。根据马斯洛的需要层次论，只有能满足一个人的需要的给予，才能成为对他的激励因素。这个道理，跟你刚才说的一碗饭两碗饭三碗饭的意思差不多。”

糜竺说：“员工们的需求等级和马斯洛需要层次论在结构形式上是一样的。这种结构形式基于三个基本假设：第一，人要生存，他的需要能够影响他的行为，只有未满足的需要才能影响行为，已经满足了的需要不能继续充当激励工具；第二，人的需要按重要性排成一定的次序，形成层次性的结构。第三，当人的某一级的需要得到最低限度满足后，才会追求高一级的需要，如此逐级上升，成为推动继续努力的内在动力。”

刘备为糜竺倒了一杯水，以满足他喝水与受重视的需要，一边奉上茶水一边问道：“你且说说，员工们有哪些需求等级？”

第五章 胡萝卜的种类与用途

糜竺便向刘备要了一支笔和一张便笺纸，画出一个金字塔的形状，列出八个等级，名之为“员工需求层次示意图”。



刘备盯着示意图，大吃一惊：“糜竺，这是你的经验吗？员工们的最低需求竟然是按时发工资？”

糜竺说：“在很多公司，在很多时候，员工们的这一最低需求也得不到满足。您翻翻报纸，有关拖欠工资的劳资纠纷还少吗？通过您的管理，如果能让公司每月按时发放工资，包括我在内的全体员工都会由衷地感谢您。”

刘备待了一待，继续问道：“难道冬天送温暖、夏天送清凉之类的官样文章也会让员工们感激涕零？”

糜竺说：“这年头，人心不古。愿意做这种官样文章的，就已经是爱民如子的好官啦！员工们看重的，不是一杯饮料，而是公司领导的一片心哪！”

“瞧你说得如此可怜！那么，”刘备问道，“可不可以改变这种需求层次呢？”

糜竺微微笑道：“您听说过守株待兔的故事吗？”

刘备回答说：“小学一年级就听过。说是一个农夫无意中捡到一只被树桩撞死的兔子，从此之后，他就不干活了，天天幻想着捡兔子呢。”

糜竺说：“对于任何人而言，超过需求之外的意外收获都是毒药。您已经改变了陈登的需求层次，难道还要把所有人都变成他那个样子吗？”

刘备奇怪地问：“陈登怎么了？”

糜竺清楚地告诉他：“您给陈登升职加薪，不是因为他是是否适合做总经理助理，而是因为他帮过您。这样，您就把他变成了一个守株待兔的机会主义者。现在，他还会幻想通过等待和策划，去获得目标中的第二只兔子。而一个喜欢玩弄机巧的员工将不会是忠诚的员工。”

刘备像一个犯了错误的小学生，变得沮丧起来：“糜竺啊，你说我究竟应该怎么做才对呢？”

第五章 胡萝卜的种类与用途

糜竺说：“您只需要按照每一位员工的需求层次，循序渐进地去满足他们就行了。不仅您需要循序渐进，员工们也需要循序渐进。如果您发现谁有金子(奖金)、房子(住房分配)、车子(豪华轿车)、位子(职位升迁)之类的非分之想，那么，就恰恰是需要管理技巧的时候。作为公司的管理人员，无论是您，或者是我，都有一个艰巨的任务，就是要设法说服员工们抛开一些自私的短期的目标，让他们把注意力集中到公司的长远发展上来。”

一些不需要花钱的胡萝卜

“还有相当重要的一点，不要随便花钱！”糜竺无限忠诚地谆谆教诲着新任的总经理，“贪钱的员工不是好员工，但贪钱的企业管理者却绝对值得称赞。山不让寸土，始能成其大；海不舍涓滴，始能成其深——作为总经理，您得明白，钱对于公司的发展壮大是一种多么重要的资源！”

刘备只好继续向他虚心请教：“刚才你告诉我，员工有八种需求层次。现在，你再告诉我几种不花钱的胡萝卜吧！”

糜竺点点头说：“既然刘总愿意不耻下问，我就把我研究多年的十种不花钱的胡萝卜告诉您。”

第一种胡萝卜：天女散花

天女散花是在中国地区广为流传的很讨人喜欢的神话故事。对于企业管理者而言，这种招法是一种不需要花钱，但效果却非常绝妙的胡萝卜。其原因很简单：作为管理者，您可以四处转转，这里一句夸奖，那里一句表扬，就能使员工的内啡肽增加。而内啡肽能够让员工兴奋不已，从而可以提高员工们对痛苦的承受能力。很自然，他们会因此而加倍努力工作。

第二种胡萝卜：表示关怀

当领导开始关怀部属的私人生活时，马上就会和他们形成某种特殊关系。这种特殊关系，不仅可以让部属们不要钱而多干活，甚至在关键时候能使他们去勇敢地从事异常艰巨的工作。在中国许多历史题材的影视作品中，就经常出现这样的镜头：

在一间密室里，一位领导模样的人神色凝重地问道：“张三，我待你如何？”

张三立即表示：“大人待我恩重如山！”

领导继续问道：“有一件事，不知你能否完成？”

张三也不问是什么事，首先表白自己的忠心赤胆：“大人但有差遣，张三万死不辞！”真是恩之所至，士卒赴死。

第三种胡萝卜：假装关怀

如果你对员工的私人生活(家庭、婚姻、健康、以及个人动态)一点兴趣也没有，这一招对你就非常实用。你可以用一些巧妙的方法，一方面让员工为你假装的关怀感激涕零，另一方面你也可以避免去听一些你不愿意听的冗长乏味的故事。

有一个好办法是这样的，你兴致勃勃地开车经过员工身边大约100米距离，冲着他大吼一声：“你家里还好吗？”这样，你就可以用最大的音量来表达你的关怀，人人都知道你很关心他，又不用去听他唠叨。

尤其是逢年过节，许多领导都擅长玩这种把戏。

第五章 胡萝卜的种类与用途

假如你觉得日久天长换回别人对你的假情假义那也没什么，假如你认为相互的真诚没什么可贵和重要的，你也大可以玩玩这种把戏，有时或者说短时期内还是非常有效的。

第四种胡萝卜：具有特殊意义的礼物

尽管生日贺卡只是一张硬纸，然而，如果上面有你的签名就会让员工倍感荣幸。同样的道理，到商场买一条领带只需要几十元（找领带批发商订货就更便宜了），一旦它成为荣誉的象征，就意味着一种不寻常的价值。

假如某个员工开发了可为公司赚取数千万元的新项目，你可以用这种方法一箭三雕：开一个表彰大会，把那条领带大张旗鼓地奖给他。

这么郑重其事有三个好处：一是使得那条领带看起来像是无价之宝；二是让得到领带的员工感动得流下眼泪，使他为得到第二条领带而死心塌地地继续埋头苦干；三是使他的同事疯狂地嫉妒那条领带，从而建立“往前走是领带（胡萝卜），往后走是皮带（和大棒的作用一样）”的职场理念。

第五种胡萝卜：让工作充满挑战性的刺激

工作太简单了，员工们就会觉得乏味；太难了，他们又会感到恐惧。其实，关键的问题不在于工作的难易程度，而在于工作是否充满刺激。

例如，你可以把一件事说得很难很难（尽管大家都知道它很容易），当员工们轻而易举地完成任务时，你就可以把他们夸得像英雄。

又比如，当你分派一项艰巨任务时，你可以把它作为“挑战”交给张三。你表示相信，只有他才能做得好。于是，即使张三遇到天大的困难，他的胸中也会充满奥林匹克运动员似的坚强信念。

第六种胡萝卜：颁发奖状

奖状几乎不需要成本，然而它的胡萝卜效应却出奇地好。

一纸奖状不仅能够满足员工的荣誉感，同时也在表明：这位员工心甘情愿用自己辛勤的劳动来换取这张不需要花钱的硬纸，他还将继续用自己辛勤的劳动来换取这种不花钱的硬纸，其他人员也应该像他那样用自己辛勤的劳动来换取这种不花钱的硬纸。于是，他就成了榜样。

第七种胡萝卜：和员工一起共进午餐

如果员工有机会和你一起共进午餐或谈天，无疑会感到荣幸。他会产生一种幸福的错觉，以为自己有能力、受到赏识和倚重、正在平步青云……等等。

你可能会为这种错觉感到内疚，而实际上员工们的确需要这种错觉。

第八种胡萝卜：给员工自己制定工作目标的机会

如果员工有机会自己制定工作目标，他会用十二倍的努力来证明自己的计划是对的。因此，让员工参与制定工作目标的过程简直就像是“上套子”。

玩这种圈套最能体现领导者的管理艺术，否则，一不小心就可能把事情搞砸。那些员工会像幼儿园的小朋友似的，提出一些有趣却无法衡量的目标。而你的真正目的是，让员工制定出你想要的工作目标。

第九种胡萝卜：鼓励他们的献身精神

不要提倡员工按时下班（至少晚 10 分钟才能离开工作岗位），更不能允许员工装病请假，恰恰相反，要鼓励员工超时工作和带病工作。如果你善于培养他们的献身精神，你不用花钱就能得到更多的剩余价值。

第五章 胡萝卜的种类与用途

其中的诀窍在于，你不要把它叫做“免费加班时间”，而应当把它叫做“敬业精神的突出表现”。

第十种胡萝卜：策划员工之间的竞争

如果你能策划员工之间的竞争，使他们一个更比一个敬业，他们就会一个更比一个可爱，你的胡萝卜效应就会如同多米诺骨牌一样精彩不断。

每一位员工都是一张多米诺骨牌，你得把他们摆放好位置。然后，你需要一位员工做榜样，而榜样的作用是无穷的。

刘备一边听，一边做笔记，一边惊叹不已：“糜竺啊，你这十种不花钱的胡萝卜，就仿佛十招胡萝卜神功，令人眼花缭乱哪！”

糜竺感慨地说：“在管理世界之中，胡萝卜的游戏无处不在。无论所见、所得或运用之妙，完全存乎一心。”

让胡萝卜游戏振作公司的士气

刘备很快吸收了各种胡萝卜的营养，并且推陈出新，设计出一套集胡萝卜之大成的超级胡萝卜游戏，没有花什么成本，就使得工作充满趣味，让员工们士气高涨、乐此不疲。游戏是这样进行的：

第一步，按照不同的档次，向员工们陈列展示各种令人兴奋的胡萝卜。

第二步，当员工在工作上有优异表现时，经由上司或同事提名，就可以获得一个荣誉点数。

第三步，集合足够的荣誉点数，就可以向公司兑换现金、奖品，例如家用电器或旅游。员工也可以将这些点数继续累积，将来兑换更大的奖品。

刘备解释说：“这种游戏听起来好像很老套，在各种商品的促销活动里常常可以看到——但是，同样的构想运用在不同的地方，往往会产生不同的效果。我相信，员工们会很喜欢这个游戏。他们喜欢追求意外的利益，当他们得到奖品时，就会有一种赢的感觉和享受。”

“把这种方法用到管理中来，刘总可谓天下第一人。”糜竺赞不绝口，附议说，“这个游戏最值得品味的地方就是，员工可以根据自己喜好的胡萝卜来累积点数，从而可以让胡萝卜的诱惑力与员工的绩效成正比。员工们会觉得，自己的努力必将受到公司的肯定和赞美。当他们如愿以偿时，感受自然特别欣慰和光荣。”

果然，活动一经推出，就成功地吸引了员工们的注意。公司每天像节日一样热烈，而员工也乐在其中。他们为了获得荣誉点数而争先恐后，很快就有99%的员工得到了数目不等的荣誉点数，其中12%的员工已将点数兑换成奖品。例如，关羽通过这项方案将自己的书房重新装饰一新；张飞将点数兑换成旅游，全部费用由公司支付。

与此同时，公司的业绩也在蒸蒸日上。刘备从这些可观的既得利润中拿出一小部分，作为胡萝卜的报销费用。

第五章 胡萝卜的种类与用途

首战告捷，刘备一下子找到了总经理的角色感觉，顿时信心百倍了起来。也是福至心灵，他的胡萝卜理论也在青出于蓝，不断地发扬光大。有人责怪他说：“像你这样满脑子小恩小惠和一肚子假仁假义，一天到晚玩弄胡萝卜大棒，就不怕死后下地狱吗？”

刘备一脸和颜悦色，回答说：“满脑子小恩小惠不假，一肚子假仁假义未必。还有，你说我玩弄胡萝卜大棒，你自己又何尝不是如此呢？”

那人质问道：“你凭什么说我玩弄胡萝卜大棒？”

刘备提醒他说：“你刚才不是用‘地狱’来警告我吗？所谓天堂，就是一种胡萝卜；所谓地狱，就是一种大棒啊！”

作者评说

《太公兵法》云：“夫用兵之要，在崇礼而重禄。礼崇则智士至，禄重则义士轻死……故，礼者士之所归，赏者士之所死。礼赏不倦，则士争死。”礼者与赏者，其实就是胡萝卜政策的两大类。

作为公司或一个团队的管理者，你需要通过员工的进取去实现经营目标。然而，如果没有激励，员工的士气就无法振作，你的目标就会变得虚妄。因此，在一个以人为本的企业文化中，胡萝卜几乎无处不在，并且表现出各种赏心悦目的形式，令人热血沸腾。

由此可见，胡萝卜政策是“古已有之，于今为烈”。同样地，你也需要一些胡萝卜来营造一种积极的团队文化，包括那些不花钱的胡萝卜。

第六章

老母鸡的烦恼

汉高祖曰 “夫运等策干帷幄之中 决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家、抚百姓、给饷馈、不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三人者，皆人杰也吾能用之，故吾所以有天下。”

——唐·赵蕤《长短经，大体第一》

吕布前来求职

话说吕布因为凤仪亭过失杀人一案，蹲了五年大狱。出来之后，已是家徒四壁，连吃饭都成了问题。他听说刘备当了徐州电器的老板，生意做得不错，就前来求职。刘备看到吕布的求职信，高兴得不行，对关羽、张飞说：“吕布这个人，业务能力很强，我想请他担任副总经理，主管销售，你们觉得怎样？”

张飞大眼一瞪，说：“不行。吕布这小子心术不正，其手段之歹毒不在董卓之下。现在让他当副总，小心他一不留神把咱哥仨都给装口袋里——给套（骗）了！”

刘备想了想说：“无论如何，他毕竟和我们同过事。看在故人的份上，先还得接待人家。”

当吕布应约前来时，刘备一眼就认出他来了。看他西装革履，和从前一样风度翩翩。刘备觉得，此人在经历了牢狱之灾后，能够神采依然，的确非同凡响。

“能够问你一个私人问题吗？”刘备想起他的那段往事，“你和貂蝉之间究竟是怎么回事儿？”

吕布的神情顿时阴郁了下来，他说：“你们班出了两个名女人，才女蔡文姬和美女貂蝉，可她们都是命运多舛。蔡文姬明明喜欢曹操，却阴错阳差地嫁给了一个外国人。貂蝉呢，居然成了董卓的金丝鸟。你们别看我平日里一副圆滑世故的样子，可人心都是肉长的，我对貂蝉先是嘲讽，然后同情，最后没想到会爱上她。”

刘备又问道：“按说你和貂蝉两人，倒也是英雄美女，很般配的。可你为什么要采取那样的极端手段，非要杀死董卓呢？”

吕布说：“这都怪我没有控制好事态。那天晚上，我和貂蝉相约到咖啡屋见面，喝了很多酒。我当时有一种不好的预感，对貂蝉说，酒能乱性，不能再喝了。她一副贵妃醉酒的样子，说：‘没事儿，酒钱算我的。’我半开玩笑地回答她说：‘有事儿，孩子算谁的？’没想到孩子的事儿没出，倒出了董卓这档子事儿。从咖啡屋出来，我们到凤仪亭大酒店开了房，貂蝉正在卫生间里呕吐，咚咚咚，有人敲门。我把门一打开，董卓就冲了进来……”

“这也是情非得已啊……”刘备叹息说，“你先回去等我的通知，我希望能对你有所帮助。”

送走吕布，刘备又去征求糜竺的意见。糜竺回答说：“管理之道，贵在知人善任。公司要用的是他的能力，不是他的人品；用的是他的长处，不是他的缺点。如果您觉得此人有所可用之处，不妨大胆用之。至于他的人品，有些是私人生活问题，我们也不能管得太宽；有些问题也会涉及工作，我们只要按规范来管理他，也出不了多大的意外。”

第六章 老母鸡的烦恼

刘备便打定了主意，要录用吕布。张飞还要阻止，刘备不耐烦地说：“他在里面蹲了五年了，怎么还敢胡作非为呢？作为一个刑满释放的人员，他毕竟还有他的新生嘛！再说了，当初他杀死的那个董卓，原本也不是什么好鸟。”

老母鸡的烦恼

关羽问：“有必要一定要聘请这个副总吗？”

刘备叹着气说：“你们知道我身上的压力有多大吗？自从我坐上总经理这个位子，就从来没有享受过节假日。甚至，连筹划婚礼的工夫也没有，让糜小姐等得很不耐烦了。”

张飞奇怪地问：“哪个糜小姐呀？”

刘备说：“就是糜竺的妹妹呀，我们恋了7年的爱了。在这个以发展和速度为主题的商业时代，恋爱7年也算是奇闻了。”

关羽点点头，说：“7年时间，连孩子都可以背三字经了。你们这场恋爱也够辛苦的了。”

刘备继续抱怨说：“个人事小，企业事大。我每天是三愁三忙啊，愁货源、愁销售、愁回款，忙业务、忙财务、忙事务。这三愁三忙又衍生出无数的愁和忙来，让我心力交瘁呀！我想，有了像吕布这样有业务能力、能够独当一面的人才，不说如虎添翼，也应该分担一些愁和忙吧？”

关羽说：“既然如此，我们说多了倒好像是为难你似的。但三弟说的也不无道理，你要留点心。”

为了慎重起见，刘备又去问陈登。

陈登的意见，和糜竺比较相似，他说：“我们都知道您很辛苦，每天像个救火队长东奔西跑，哪儿都少不了您。如果有一位独当一面的副总替您分忧，让您腾出一些时间去做研究、计划，也许更有利于公司的发展。”

“是啊，”刘备感慨地说，“我经常感到自己力不从心、顾此失彼，没办法应付越来越多的事情。这几天我就想啊，如果能找到合适的人才，我也应该放松一下啦！”

陈登问：“您知道问题出在哪儿吗？大伙儿对您有个意见，说您能知人，不能善任。您这样事必躬亲，自己辛苦不说，员工们未必领情啊！”

刘备说：“我整天像只老母鸡似的，每天起早贪黑、废寝忘食、事无巨细都要操心，他们乐得清闲，为什么不领情呢？”

陈登说：“没错，公司能够发展到今天，全靠您这只老母鸡，几乎全体员工都在对您感恩戴德。可是，不知道您有没有察觉，您在不停地讨好员工，您希望通过讨好员工来获得他们的赞誉和支持—是这样吗？”

刘备想了想，说：“好像是这样。”

陈登说：“您的这种刻意，恰恰说明公司的管理并不完善。于是，一方面您老是害怕别人干不好，只好自己亲力亲为；另一方面，员工们得不到职业能力上的成长，您说他们心里能痛快吗？”

刘备问：“那么，我该怎么做呢？”

陈登说：“我听说糜竺给了您十种胡萝卜，可是您还少一种。”

刘备奇怪地问：“难道你还有第十一种胡萝卜不成？”

陈登说：“这第十一种胡萝卜叫做‘授权’。无论吕布，还是张布李布，您引进人才是有必要的，可是，如果没有授权，多厉害的人才也只能作壁上观，累死累活的还是您一个人。”

刘邦为什么能成为弱势大赢家？

刘备问：“什么是授权？为什么要授权呢？”

陈登说：“所谓授权，就是通过别人来完成工作的一种管理方法。为什么要授权呢？因为一个人无论多么英雄，就算是三头六臂吧，也只是一个人厉害。项羽厉害吧，浑身洋溢着一种浓厚的个人英雄主义色彩，可他竟然败在刘邦这个混混儿手里。所以，业务高手与管理者是两种不同的角色，作为一个卓越的管理者，他必须让整个团队厉害起来。”

刘备恍然大悟，点头说：“想来这就是汉高祖为什么每战必败，却能愈挫愈强的奥妙了。”

陈登说：“刘邦赢在何处呢？我这里有一本《史记》，里面有刘邦和韩信的一段精彩对话，颇为令人深思。”刘备接过书，翻到《淮阴侯列传》一节，上面写道：

上问曰：“如我能将几何？”

信曰：“陛下不过能将十万。”

上曰：“于君如何？”

信曰：“臣多多而益善耳。”

上笑曰：“多多益善，何为为我禽？”

信曰：“陛下不能将兵，而善将将，此乃信之所以为陛下禽也。”

刘备放下书，感叹说：“这段对话，以前也曾读过，只是没怎么上心。如今读来，感受竟然特别深刻。原来汉高祖能赢得天下，全在‘将将’二字！”

陈登说：“‘将将’二字，就是知人善任的意思。知人是善任的前提，善任是知人的目的。您作为我们的头儿，不仅要有知人之明，还得有善任之能呀。而所谓善任，其实就是授权的艺术。”

实现有效授权的九大障碍

刘备问：“听你的口气，授权好像很难吧？”

陈登说：“应该说，实现有效授权的最大障碍仍然在管理者自身。要克服这些障碍，的确有些难度。”

刘备说：“我懂你的意思。你说吧，为了实现有效授权，我应该怎样去克服这些障碍？”

陈登从抽屉里抽出一本便笺，说：“归纳一下，大约有九大障碍。我列在纸上，好让您看得明白一些。”

障碍一：不信任员工

作为一位管理者，很多时候您会装出一副很信任部属的样子。然而，很多事实证明您放心不下。在具体的工作中，您没法不去过问您的部属是如何开展工作的，甚至把一些关键的环节留给自己亲自操作。您在自己的心里打了个很大的问号，您的部属会像你一样尽职尽责吗？

第六章 老母鸡的烦恼

也许，您的担心是有原因的，有些员工的工作绩效总是不能做得像你预期的那样好。然而，一味地批评抱怨又有什么用呢？如果您怀疑员工的人品，您应该问问自己，是不是因为您没有通过信任来激励他们；如果您怀疑员工的工作能力，您应该也问问自己，有没有对他们进行必要的培训或给他们锻炼的机会？总而言之，您应该反复寻找失利的原因，然后和大家一起探索提升业绩的办法。事实就是这样简单，通过您的信任、鼓励和培养，您的部属终将会成长为一个真正值得您信赖的人。

障碍二：害怕失去对任务的控制

很多管理者之所以对授权特别敏感，是因为害怕失去对任务的控制。一旦失控，后果很可能就无法预料了。问题是：难道您非得把任务控制在自己手中吗？可不可以通过合适的手段避免任务失控呢？

只要您能够保持沟通与协调的顺畅，采用类似“关键会议制度”、“书面汇报制度”、“管理者述职”等手段，强化信息流通的效率与效果，任务在完成的过程中，失控的可能性其实是很小的。同时，在安排任务的时候，您应该尽可能地把问题、目标、资源等，向部属交代清楚，也有助于避免任务失控。

另外，管理者和员工也很容易在解决问题的方法上产生分歧。由于您相信自己的经验，您甚至会强迫部属执行您的意见，致使部属不愿意对任务负责。其实条条大路通罗马，问题的关键不是方法，而是结果。一些具体的处理细节，您完全可以授权给自己的部属来全权处理。也许，在此过程中，您的下属能够创造出比您的经验更科学、更出色的解决办法呢！

障碍三：过高强调自己在组织中的重要性

由于您很能干，在很多时候您会产生“什么事情离了我不行”的错觉。是的，也许您能够成功地完成许多任务，但您得像孙悟空一样分身有术才行。

其实，你的下属就是你手里拥有的最大的财富，他们帮你把产品卖掉，帮你和经销商讨价还价，帮你与消费者做沟通……在具体的业务内容和常规工作程序方面，他们中的一些人甚至具有比你还要丰富的经验，这么好的资源，你为什么不去好好利用呢？即使看在钱的份儿上，你也该让他们的能力得到更充分的发挥啊。

障碍四：以为自己可以做得比别人好

有些管理者宁可自己做得那么辛苦，也不愿意把工作内容给部下。为什么呢？他们认为，教会部下怎么做，得花上好几个小时；自己做的活，不到半小时就做好了——有那个闲工夫教他们，还不如自己做更爽快些。

问题是：难道您就这样一直把所有的事情都自己做吗？尽管现在您自己亲自动手可以做得比别人好，但是您如果能够教会您的员工，您会发现，其实别人也可以做得和您一样好，甚至更好。也许今天您要耽误几个小时来教他们干活，但以后他们会为您节省几十、几百个小时，让您有空做更多的更深入的思考，以促成您在事业上的更大发展。

障碍五：害怕削弱自己在组织中的地位

这是许多管理者非常害怕的一件事情：如果把自己的权力授予别人的话，会不会因此影响自己对于组织的重要性，从而削弱自己在组织中的地位呢？

答案显然是否定的。如果您能够让您的部下能够更加积极、主动地处理问题，您就能充分发挥团队的力量，将任务完成得更多、更快、更好，从而使自己的地位有机

会得到进一步的巩固或提升。您将得到一个更有效率的工作团队，并且能够把精力集中在那些值得您全心投入的事情上。

障碍六：喜欢与部下争功

作为一名管理者，您在很多时候需要扮演“幕后支持者和策划者”的角色，您将很少有机会像从前一样，站在前台接受观众的欢呼。所以，关羽可以过五关斩六将，张飞可以吼断霸王桥，而您只能独自忍受幕后的寂寞。可是您想过没有，正是因为您能够忍受寂寞，关羽、张飞才有勇冠千军的英雄壮举。

曾经有一位业务员，非常能干，推销能力很强，曾经在公司连续四年被评为“金牌销售员”。后来，他当了区域销售经理，走上了管理岗位。很快，他与部属之间的冲突也随之而起。为了蝉联“金牌销售员”的荣誉称号，他不仅无法积极地向部属提供帮助，反而抢他们的单。于是，他的员工们只好纷纷离开了他，另寻出路。喜欢与部下争功的管理者，等待他的将是众叛亲离的悲惨结局。

障碍七：认为授权会降低灵活性

对于一件事而言，事必躬亲确实有利于掌握处理问题的灵活性。可是，对于日理万机的总经理而言，毕竟不可能在同一时间做好几件事情。如果强迫自己面面俱到，就很有些勉为其难了。

然而，通过授权把具体的工作分派出去，让自己从一个更高的层面来统帅全局，思路往往会更加灵活，同时也有更多的时间和精力来处理那些棘手的问题和突发性的事件。

障碍八：害怕影响员工的正常工作

也许您会认为，员工们连现有的工作都做不好，怎么可能承担更大的责任呢？乍一听起来，您似乎是位体恤下情的好领导，但不会有人感激您。俗话说：“强将手下无弱兵。”如果您的员工在工作能力上乏善可陈，问题很可能就出在您的身上。

在自然界，老鹰会把自己的孩子逼向悬崖，以迫使胆怯的雏鹰学会飞行。您也应该问问自己，是不是由于您的这种“体恤”，让公司养了一群永远也张不开翅膀的雏鹰？

很多优秀员工的流失不是因为您的“体恤”，而是因为没有足够的施展才能的机会。他们不希望自己变成对工作满不在乎的懒人。他们和您一样，渴望接受挑战、面对挑战、战胜挑战、获得成功——但是，如果你不授权的话，他们怎么有机会实现理想呢？

障碍九：他们不了解公司的发展规划

他们为什么不了解公司的发展规划呢？因为您没有告诉他们，更谈不上去赢得他们的深刻认同。

有一些管理者，出于某种可笑的目的，故意把信息管理搞得神秘秘，以致无法在公司内实现正常的信息传递与分享，甚至连一些重要的信息都不告诉自己的员工。也许，他会觉得，只有这样才能树立管理者的权威，牵着员工们的鼻子走。事实上这些信息对于员工们顺利展开工作十分重要，所以，他的目的往往能够得逞。

但是，如果您的员工无法分享公司的发展规划，他们怎么会关心公司的未来呢？公司的发展远景有赖于所有人的努力，特别是那些在其工作领域内堪称专家的员工，更是能为公司实现远景目标铺就道路。您怎么能够把他们和公司的远景规划分开呢？

第六章 老母鸡的烦恼

最后，陈登习惯性地来了一段总结陈辞，说：“面对市场竞争的日益激烈，面对公司规模的日益壮大，面对管理活动的日益纷繁芜杂，您一定要学会授权。只有那样，您才能避免琐事缠身，并且可以通过创建一支高绩效的团队，及时有效地完成公司的生产经营任务。”

刘备说：“听君一席话，胜读十年书。我知道我该怎么做了。”

吕布逆风飞扬的新闻效应

其实，刘备之所以看中吕布，还有另一种打算。这年头，各大新闻媒体都热中于炒作职业经理人，更何况是吕布这样的名人。想当年，吕布和貂蝉的绯闻闹得满城风雨。貂蝉后来还因此被选为当年的最性感女人，而且至今还是中国四大美女之一。吕布呢，也被狗仔队追捧为“师奶杀手”。如今，他前脚出狱，后脚就逆风飞扬到徐州公司供职，无疑是一个绝妙的新闻策划题材。如此一来，刘备就能一箭双雕，既为公司引进了一位经验丰富的职业经理人，又能通过这场轰轰烈烈的新闻传播，极大地提升企业知名度，赚足广大顾客的眼球。

关羽说：“大哥，你既然如此说，我们也不好反对。只是，我和三弟跟着您南征北战，到现在还只是一个片区经理，凭什么吕布一来就当副总，比我们还高几个职级呢？”

刘备解释说：“这你们就不懂了。吕布的业务能力比你们都强，这是我们在虎牢关就领教过的。请他来抓销售，公司的生意自然会红火起来。生意一火，利润就高，到时就可以分给你们每人一套花园别墅，再加一辆高级轿车，怎么样？”

关、张二人一听说可以得到高级轿车，都住了口。过了一会儿，关羽说：“那，我要一辆宝马。”张飞跟着说：“我要一辆奔驰。”

这一箭双雕之计果然巧妙，尤其是新闻效应，简直就是一触即发，一发即不可收拾。不仅吕布频繁在各种媒体上亮相，徐州公司的企业形象更是如同云蒸霞蔚，博了一个满堂彩。刘备得意扬扬，自以为大功告成，把公司的大事小事抛到九霄云外，和糜小姐喜结连理，双双飞往黄粱梦境，旅游度蜜月去了。

谁知，刘备的算盘打得精，吕布的算盘打得更精。原来这吕布不仅擅长做业务，而且擅长做资产转移。他主管销售，自然是徐州公司的实力派，不到一年时间，竟把徐州公司转移成了一个空壳。

然后，他没花一分钱，反过来收购了徐州公司，自己做了徐州公司的老板。至于刘备，吕布想了想，就让他去担任小沛事业部的经理吧——当然，每年要上交管理费 50 多万元。

要说这管理费，确实高了一点。张飞想不通，小沛事业部虽然戴着徐州公司这顶法人帽子，可到底是自己挣钱养活自己呀，吕布这厮心忒黑了。不过，还是刘备有办法，他会哭穷，两年下来，只上缴了 8 万多元。

给出胡萝卜时，不能扔了大棒

中国民间有句俗话：“树倒猢猻散。”管理学中也有一句名言：“失败的将军手下无人跟从。”随着刘备从总经理变成经理，哗啦啦地走了一大批人才。那个深谙游戏规则的陈登，在吕布手下屈就了大半年的光景，也准备投奔如日东升的曹操。临走时，他特意到小沛事业部向刘备辞行。

第六章 老母鸡的烦恼

刘备埋怨他说：“当初是你劝我用吕布，致使鹊巢鸠占。你既然有功于吕布，怎么也 要走呢？”

陈登苦笑道：“这怎么能怨我呢？我跟您说过，管理是一种控制性的游戏。更何况，吕布一代枭雄，您居然对他毫无防范。我有心提醒您吧，可那时您和糜小姐正在旅游度蜜月，连个人影都见不着。等到您回来时，吕布几乎已控制了公司的全部业务和大量货款，已经是尾大不掉，无可奈何了。”

刘备叹息说：“是啊，我不是一个称职的总经理，我应该好好总结总结教训。可是，我究竟错在哪里呢？”

陈登说：“作为一个企业的主管，无论授权到何种程度，您必须明确一个原则：授权不是让您放弃自己的权力，而是通过授权让您的权力更具效能。您在此犯了一个致命性的错误：您给出了胡萝卜，也扔掉了大棒。换句话说，您不是授权，您这是弃权。”

刘备有些明白了：“你说得似乎也对，我的确常常只记得给出胡萝卜，却把大棒扔在一边。”

陈登说：“您的优点在于，您比任何人都清楚胡萝卜的用途。而您的缺点也在于，您常常只记住了胡萝卜，忘了大棒。没有大棒，您如何控制这个公司的正常运营呢？既然您无法控制别人，别人就会控制您，这才会落得今日令人痛心的后果。”

刘备问：“如果回到当初，我又该怎么做呢？”

陈登说：“我跟您说过，管理是一种控制性的游戏。在授权中，企业主管的工作重点就是控制。简单地说，成功的管理者在委派工作时能够有效地掌握一个中心两个基本点。所谓一个中心，就是明确需要授权的任务，有没有必要授权，怎样授权。所谓两个基本点，就是要对授权的对象进行监控和提供必要的协助，这样您就可以通过授权让您的权力更具效能。”

有效授权的七大要点

刘备继续问道：“在掌握一个中心两个基本点时，有哪些具体的做法呢？”

陈登说：“我想，有效的授权应该掌握以下七大要点。第一要点是制定授权计划。授权首先意味着有计划有组织地分担责任，需要认真地进行安排。您应该确定哪些任务需要授权、哪些需要保留，然后就要建立一个包括授权、控制、支持在内的机制，并制定相应的总体计划。”

刘备感叹道：“没错，正是缺乏这种机制，才让我的授权变成了对吕布的放任自流。痛心哪，令人痛心！”

陈登说：“有效授权的第二要点是克服授权障碍，妨碍授权的障碍往往来自消极的不安全感和不信任感。关于这一点，我在前面已经讲过了。”

刘备苦笑道：“我只记住了这一点，犯了断章取义的错误。”

“有效授权的第三要点是寻找合格的候选人……”

刘备说：“这一点，是我最大的失误所在。我好大喜功，哗众取宠，却忘了对吕布这个候选人进行全面的综合的评价。”

“有效授权的第四要点是进行有效沟通。开诚布公和有效的沟通是成功授权所必需的。授权者的主要任务是确保被授权者完全理解任务。要把任务的目标解释清楚，并强调你对最终期限及评估成果的期望。作为被授权者也要弄清个人自主权的范围。如果觉得不够，一开始就要争取更多的自主权而不要等到太迟了才去争取。”

第六章 老母鸡的烦恼

刘备说：“关于这一点，也错在我身上。以我之昏昏，焉能使人昭昭？致使吕布这个胆大妄为的家伙趁虚而入。”

陈登说：“有效授权的第五要点是提高授权技巧，即：怎样授权更具效率。”

刘备说：“在这一点上，我倒是有一些小聪明。例如，大多数管理者通常习惯于上午上班后的第一件事便是委派工作，这么做比较方便管理者。我却认为，授权者应该把委派工作作为一天里的最后一件事来做，这样不仅有利于员工为如何完成明天的工作做具体安排，还使他带着新任务回家睡觉，第二天一到办公室就能集中精力投入工作。事实证明，我的这个方法能够产生很好的效率。”

陈登说：“有效授权的第六要点是监控工作进展，以确保被授权者朝着目标前进。”

刘备说：“是啊，即使吕布是所用非人，如果能够做好监控，也不至于出这么大的漏子！”

陈登说：“有效授权的第七要点是评价工作表现。评价工作表现不仅仅只是在事后，而应该贯穿整个监控的过程，以确保能够及时提供必要的激励、支持和防微杜渐。”

刘备说：“如今大势已去，所有的评价都只能成为经验和教训。如果有一天我能够东山再起，应该不会再犯同样的错误吧？”

陈登说：“事业成败，在乎一心。以您的修为，东山再起是指日可待的事。”

刘备双手握住陈登的手，百感交集地说：“你我共事数年，多有承教。只可惜前尘影事已成追忆，我如今也是败军之将，不敢留你。祝你此去百事顺遂，步步登高。”

两人互道珍重，挥手相别。后来，刘备再也没有见到他。这位能够在惊涛骇浪之中犹能弄潮的才子，从此竟如同一朵浪花消失在惊涛骇浪之中。

作者评说

授权不仅是一种激励员工进取的胡萝卜，以受权者的职责而言，更是一片菜地。刘邦之“将将”，就经常被引以为授权艺术的经典。韩信负责的那片菜地，不仅让韩信享受到成功的喜悦，更让刘邦收获了巍巍四百余年的大汉王朝。

因此，有效的授权往往能够实现员工与企业的双赢，一方面可以满足员工建功立业的个人追求，另一方面也是实现公司战略规划的一种必然选择。否则，员工会不思进取，而作为管理者的你也会陷入俗务之中不能自拔。

松下幸之助说过，一位称职的管理者应该“只做自己该做的事，不做部属该做的事”。有效地授权，就是你该做的几件大事之一。

第七章

刘备的菜市场理论

柔远能迩，惇德允元，而难任人，蛮夷率服

——《尚书舜典》

祸不单行的年关

话说吕布从打工仔到老板，很快又恢复了往日的风光。可是好日子没过两天，吕布就感到莫名其妙地烦躁起来。虽然他已经完全控制了徐州公司，却总觉得有什么地方不对劲。他心里暗自奇怪，对貂蝉说：“难道这企业与老板之间，还讲究原配的情分不成？”

貂蝉问道：“你这话是怎么说的呢？”

吕布说：“当初徐州公司在刘备手里时，虽然也有许多麻烦，可生意做得是红红火火。如今到了我的手里，怎么变得跟筛子似的，到处是窟窿呢？”

貂蝉说：“可是，刘备也不是徐州公司原配的老板呀！”

吕布说：“我也琢磨不透其中的奥妙。眼瞅着到了岁末年关，拖欠了员工三个月的工资需要补发，犒劳员工也是一大笔开支，这财务上是无论如何也转不动了。你去找找蔡文姬，求她帮忙跟曹操说几句好话。”

貂蝉问：“你又要借钱呀？”

吕布苦笑道：“年年难过年年过，不借钱可怎么过？”

吕布已不是第一次向曹操借钱了，可公司的光景却在日益惨淡。曹操公司的经营业绩不错，也经常借钱给吕布，是吕布的最大债权人。他怕吕布还不起债，很犹豫。蔡文姬在电话里不好意思地对貂蝉说：“对不起，我已经尽力了。”

“这不是要我的命吗？”吕布急得像没头的苍蝇，到处乱窜。

俗话说祸不单行，不仅仅是工资的问题，还有公司的前途问题让吕布感到万分沮丧。虽然市场竞争激烈，但毕竟每年都有人从中淘出了黄金。公司之所以亏损，是因为员工的工作效率不高。员工的工作效率不高，说到底是因为人才饥荒。

也是气极反笑，吕布愁眉紧锁了多日，忽然想起一个故事。

春秋时代，越国有一个人大摆筵席，宴请宾客。

时近中午，还有几个人未到。他自言自语地说：“该来的怎么还不来？”

听到这话，有些客人心想：“该来的还不来，那么我是不该来了？”于是起身告辞而去。

这个人很后悔自己说错了话，连忙解释说：“不该走的怎么走了？”

其他的客人心想：“不该走的走了，看来我是该走的！”也纷纷起身告辞而去，最后只剩下一位多年的好友。

好友责怪他说：“你看你，真不会说话，把客人都气走了。”

那人辩解说：“我说的不是他们。”

第七章 刘备的菜市场理论

好友一听这话，顿时心头火起：“不是他们！那只有是我了！”于是长叹了一口气，也走了。

这个故事显然是笑话，但对于吕布来说，恰恰是他长期潜藏于心最想说的话。公司里，好的人才总是难以留住，例如，陈登跳槽投奔了曹操，许汜、王楷跳槽投奔了袁术，还有一些人自己做了老板。而滞留在企业里的人，不是老弱病残，就是平庸无能之辈。所以，“该来的没来，不该走的走了”这句话正是公司人力资源状况的真实写照。

又到了辞旧迎新的岁尾年初。对于一些有能力的人来说，他的脑子里也许开始盘算：跳槽还是不跳槽？而对更多的平庸的人来说，则是祈求明年能继续有一碗饭吃，当然也少不得要揣摩老板的意思：留还是不留？

在吕布手下，仅仅只有一个叫张辽的销售员还能勉强创造一点业绩。可是吕布知道，如果他要走，也没有办法挽留。除此之外，只有常务副总经理陈宫还能为公司操心着想。就这么一点班底，明年想要扭亏为盈，如同穷光蛋做梦娶媳妇，那显然是不可能的。

吕布思前想后，自觉无力回天，只好请求曹操收购徐州公司。

死不瞑目的吕布

曹操就去征求刘备的意见。刘备说：“徐州公司已经资不抵债，您收购它干什么？况且，吕布这小子心如蛇蝎，小心他一活过气来，反过头咬死您这个慈祥的农夫。”曹操听了，不仅不收购徐州公司，反而派黑社会的人去向吕布索债。

徐州公司的员工们一连几天都见不到老板，心里就犯了嘀咕。采购部的侯成告诉大家，吕布带着他老婆貂蝉躲债去了。公司里顿时像开了锅，大伙儿个个叫苦连天。

生产部的宋宪说：“咱们这个老板不讲仁义，不但拖欠了咱们三个月的工资，眼瞅着春节到了，居然把咱们撂在这儿喝西北风！”

另一位同事魏续说：“吕布这小子，太令人气愤了。咱们一定得设法找到他，要不，哪儿来钱过年呢？”

侯成说：“要找到吕布其实也不是很难。他开着他的那辆宝马，只要找到宝马，就一定能找到吕布。”

宋宪大骂道：“到了这种光景，他心里只有美人香车，全然不顾我们的死活！”

不久，侯成就在一家超市附近发现了吕布的那辆红色的宝马轿车。瞅瞅四周，不见吕布，就果断地打开车门，把车开走了。仅仅过了不到一星期，曹操的人在宋宪和魏续的帮助下，在白门楼逮住了走投无路的吕布，砍了他的脑袋。可怜吕布一代枭雄，竟落得如此凄凉下场。

吕布死后，阴魂不散，回头来找刘备，说：“玄德公，您在曹操面前说我坏话，我不怪您，谁叫我当初对您耍小聪明害您呢？但是，让我死不瞑目的是，为什么徐州公司在您手里能够办得有声有色，到我手里却一日不如一日了呢？”

刘备说：“吕布啊，虽然您擅长做业务，人也比我聪明，可论到人力资源管理，您就不如我了。您没来之前，徐州公司尽管实力有限，但是，每位员工都会为公司尽心尽力地努力工作。而自从您成为公司的老板，他们再也没有以前那么勤奋了。没有了勤奋的员工，您吕布再有能耐，也只是一个业务员，却管不好一个公司。”

第七章 刘备的菜市场理论

吕布想了想，说：“我也感到奇怪，整个公司除了我之外，其他人都不知在忙些什么。但是，我始终不知道毛病出在哪里。”

刘备说：“您刚才的话里有两个错误。第一，您的角色错位了，您应该是一位优秀的管理者，而不应该是一位优秀的业务员——您应该选拔优秀的人才，让别人去做业务。老话说得好，自为则不能任贤，不能任贤则群贤皆散。您想想看，整个公司，除了您之外，还有第二个业务员吗？”

吕布点点头说：“也对。那么，还有一个错误呢？”

刘备说：“您刚才说，整个公司只有您一个业务员，其他人都不知在忙些什么，对吗？让我把真相告诉您，他们在假忙。对，就是这样，他们在假装勤奋。”

假装勤奋的六大高招

“假装勤奋？”

“是的。”刘备得意地说，“据我所知，他们使用了假装勤奋的六大高招来对付您。”

“哪六招？”

“第一招：手持文件四处走。要知道，拿着文件的人看上去像去开高层会议，手拿报纸的人则好像要上厕所，而两手空空的人则会被人以为要外出吃饭。所以，您的员工都知道：一是不离开座位；若离开座位，便会有文件在手。”

吕布吃了一惊：“原来如此。怪不得陈登那小子总是一副忙忙碌碌的样子。我以为这小子是个人才，因此委以重任，没想到他却跳槽到曹操公司去了，而且窃取了我的核心机密。”

刘备笑了笑，说：“陈登是个聪明人，他知道您迟早会看出破绽炒他的鱿鱼，所以提前炒了您的鱿鱼。但是，陈登们对付您，高招还多着呢。

第二招就是：时时刻刻敲电脑……”

“电脑？”

“对。在很多人看来，在办公室埋头于电脑的人就是积极工作的人。但谁知道，他在做什么呢？他可以查找资料、大写情书、计算股价……尽管做些跟工作无关的事。”

“怪不得他们那样善于做秀，原来整天在网上！”吕布恨得咬牙切齿，“他们连小乔屁股上长了几颗雀斑都知道得一清二楚，可就是不知道怎么去找客户……那，第三招呢？”

“第三招：办公桌上堆如山。要知道，全公司只有您和几位副总才有秘书收拾办公室。打工仔的桌上太过整齐，反而会令人误会他工作不够勤力。何况，对旁人来说，去年的文件跟今日的文件根本没有分别，为什么不把它们堆放在一起？当您来找他要文件，他就会从文件堆中翻找，显示他的工作有多繁重。文件不够？书总有吧，又厚又重的电脑书则最好不过。”

吕布叹了一口气：“我曾经召开过几次会议，要求‘今日事今日毕’，可怎么也解决不了。”

“没有人会拿着会议精神当令箭。很多时候，会议精神可能就是陷阱。明知前方是陷阱，偏偏掉进陷阱中，这不是傻瓜吗？谁都知道，若真把桌子整干净了，您就会认为他很闲，这不是没事找事吗？”

吕布听着呆了。

“听好，第四招：唉声叹气装烦躁。如果一个人经常带着有急事要办的样子，老板一定以为他尽忠职守。或是在众人面前叹叹气，大家一定明白他面对的压力有多大。”

吕布苦笑起来，他的那些属下们个个都是如此。

第七章 刘备的菜市场理论

“还有第五招。如果您在办公室，他们一定会比您工作得更晚，让您对他们的‘拼劲’留下深刻印象。”

吕布苦笑着，又点点头。

“第六招：深奥词汇满口挂。如今是电脑热，聪明人不会忘记多看电脑杂志，吸收一下流行的资讯科技界术语和新产品名堂。当众人议论时，这些词汇便大派用场了。他不停地说，您这个做老板的就以为他是个电脑通，时下最受重用的新人类，又怎知他是虚有其表呢？”

买菜与卖菜

吕布仰天长叹道：“我就是被这些虚有其表的混账东西给骗了。可是，他们为什么要如此对待我呢？”

刘备狡黠地眨了眨眼，反问道：“您到菜市场买过菜吗？”

吕布说：“我失业期间，雇不起佣人，也亲自到菜市场买过菜。”

“那么，”刘备追问，“请问当时的情形是不是这样：一方面您在讨价还价地买菜，另一方面菜贩子却在缺斤少两、以劣充优地卖菜？”

吕布一怔：“果然如此呀，玄德公，就好像您当时亲眼所见一样。”

刘备又笑了笑，继续问道：“那么，请问您在做公司的管理时，是不是也经常用罚款的形式克扣员工的工资呢？”

“的确有这种现象。”

“同样的道理，”刘备总结说，“他们也在用假装勤奋的办法，跟您缺斤少两、以劣充优！您不应该用买菜的方法来做人力资源管理，而这正是您失败的原因。”

……吕布半晌无言，良久，奇怪地问道：“玄德公怎么懂得菜市场理论呢？”

刘备回答道：“世人只知道我卖过草鞋，却不知我也会卖菜。所以，我决不会用买菜的方法去做人力资源管理。”

吕布问：“假如还有来生，我该怎么做呢？”

刘备说：“您应该像我这样，用卖菜的方法做人力资源管理。不仅卖菜，还卖菜的营养。要让您的员工们为了持续得到菜的营养，帮您种菜。在这方面，我一向做得很好，只有在选用您任副总时，出了一点意外。”

吕布恍然大悟：“我知道了，您最擅长卖胡萝卜。”

刘备眼中含着狡黠的笑意，意味深长地点头。

吕布长叹道：“曹操说得没错：今天下英雄，惟使君与操耳。曹操擅于资本运营，而玄德公却善于文化运营。有此二人，我吕布还有何面目再生于世？”

作者评说

有一位著名的经济学家撰文说，所谓薪酬管理就是用“最低的人力成本”去购买“最高的营业绩效”。这个观点让许多打工族深以为恨，因为他们的劳动力仿佛集贸市场中可以讨价还价的商品。难道经济学家说错了吗？当然不是。但他忽略了下面的三个问题：

第一，劳动力是一种特殊的商品，在打上价格的标签时需要顾及人的尊严。

第七章 刘备的菜市场理论

第二，提供劳动力的人追求的不仅仅是被老板视为成本的工资，还有职业生活的快乐。

第三，每一位员工都希望能够与老板分享公司的营业绩效，因为其中浸透了他们的情感。

如果你在薪酬管理中也和经济学家一样忽略员工的情感，那么，就别指望员工热爱他的工作。于是，劳资关系就变成了买卖关系，一边是讨价还价、斤斤计较，一边是缺斤少两、以劣充优，利益相争，各有所图。

因此，以人为本的薪酬管理会关注员工的情感需要，会把“绩效分享”作为薪酬管理的主题。于是，劳资关系就变成了伙伴关系，利益相连，目标一致。

买菜与卖菜的区别，即在于此。

第八章

曹操煮酒论人才

知士而有术焉，微察问之，以观其辞。穷之以辞，以观其变，与之间谍，以观其诚。明白显问，以观其德。远使以财，以观其廉。试之以色，以观其贞。告之以难，以观其勇。醉之以酒，以现其态

——唐·赵蕤《长短经·知人第五》

狗尾草无法长成白菜

话说“东汉国有资产经营总公司”是一家亦官亦企的国有单位，作为公司的 CEO 的曹操，素有权谋，擅长于资本运营，几年来利用政府力量，“挟天子而令诸侯”，通过兼并、收购、联营等低成本扩张手段，让东汉公司迅速发展为一家集农、工、商和投资理财等多元化经营为一体的超级企业，跻身全国十强企业之列。自从东汉公司以债权人的身份接收了徐州公司之后，又利用徐州公司现有的生产线，毅然开始进军家电市场。刘备和关羽、张飞等一班人马，也被收编为东汉公司的员工。

刘备很意外地发现，原来东汉公司董事会主席汉献帝和他还是宗亲，都是布衣皇帝刘邦的后裔。论起辈分来，他还是汉献帝的叔叔呢。于是，大伙儿都把刘备称为东汉公司的刘皇叔。

经汉献帝提名，刘备进入东汉公司董事会，成为公司的一名董事。但是，由于法人治理结构不完善，董事会形同虚设，而实权完全操纵在曹操手中。董事会的很多成员认为，作为东汉公司的首席执行官，曹操这个人“名为汉相，实为汉贼”。他们甚至私下密谋，要设法除掉曹操。

久经风雨的刘备已经变得格外谨慎，他知道曹操心狠手辣，在这样错综复杂的利害关系中，还是明哲保身为妙。于是，他对曹操说：“我想创办一间蔬菜研究所，去研究和培植绿色无公害蔬菜。”曹操随手翻了翻他的可行性报告，笑了笑，答应拨给他 20 万元开办经费。

关羽、张飞很不理解刘备的选择，问他：“大哥啊，你不去留心寻找机会干一番大事，却去学农民种菜，为什么呢？”

刘备回答说：“种菜是一门大学问啊。你们看，狗尾草的种子种在地里，无论我怎么辛勤浇灌，可它就是不能长成白菜，甚至还会荒废我的园圃。你们知道这是什么道理吗？”

关羽、张飞一脸茫然地问道：“大哥啊，你在说什么啊？我们怎么听不懂啊？”

其实，刘备还在念念不忘他的徐州公司。他原以为自己是一位优秀的管理者，勇于探索，礼贤下士，善待员工，重视团队建设。许多优秀的人才也愿意不计薪酬地为他所用，例如关羽、张飞、赵云等人，忠诚度都很高。但是，为什么这种仁厚和诚信的管理风格就偏偏感化不了吕布呢？而正是这个吕布，让刘备永远地失去了徐州公司。

问题出在哪里呢？刘备终于弄明白了。如果你想吃白菜，就不要去种狗尾草籽儿，哪怕是一粒优质的狗尾草籽儿。而在企业的人力资源开发与管理实务工作中，界定任职资格和选对人才，是至为关键的第一步。一旦人错了，事儿就全错了。那么，如何才能选对人才呢？这就要取决于管理者对“种子”的识别能力。

刘备在研究所种了大半年的菜，也研究了大半年的种子。

曹操的边角“娱”料

这一天，刘备正在园中浇菜，曹操派他的助手许褚、张辽前来相请。刘备知道曹操和汉献帝之间关系十分紧张，不由得诚惶诚恐，在心里飞快地打了几个问号：

1. 我是汉献帝的人，曹操忽然派人前来找我，有什么意图？
2. 许褚、张辽两位都是总裁助理，位高权重，平日见到一位都不容易，今天居然劳动了两位大驾，这情势似乎颇不寻常啊？
3. 我种菜的目的是为了假装远离公司的权力斗争，难道露出了什么破绽？

张辽原是徐州公司的老员工，当初接收徐州公司时，本来已列入遣散人员名单。关羽对曹操说，张辽是一位值得肯定的人才，应该予以留用。没想到，张辽从此竟成了曹操的爱将，步步高升，直至今日。他见了刘备，依然以刘总相称。

刘备纠正他说：“我早已不是什么刘总了，以后你就改改口吧！喔，曹总怎么忽然想起我来了？”

张辽说：“我也不知。他只叫我俩前来相请，没说别的。”

刘备忐忑不安地跟着两位来到总裁办公室。曹操正在看公司本月的财务报表，看他进来，示意请坐。刘备问候道：“曹总您好！这一晃可有大半年光景没见着您了。”

曹操抬头回答道：“听说你特别擅长种胡萝卜，我派人去采购了一些你们研究所园圃里种的菜，特意请你前来共享。”

刘备低眉顺眼地笑道：“曹总想吃新鲜菜，打个电话马上送到，还买什么呢？”

曹操把桌面收拾了一下，一边起身一边对刘备说：“你是我们的刘皇叔，岂敢失敬哪？”

当下，二人相携着来到公司餐厅，到一间装修豪华的包房坐下来，就吩咐快点上菜。曹操又特别吩咐调酒师，用新鲜的梅子煮酒。

曹操说：“你听说过‘望梅止渴’的故事吧？那可是关于我的一则边角‘娱’料。《三国经营报》的记者还特意把它作为危机处理的典范案例，刊登在头版。其实，这梅子生津开胃，煮酒喝别有风味。”

刘备说：“我也看过那份报纸。说是曹总去年和公司部分员工一起参加一次体验式培训，训练大伙儿的生存能力。训练途中，饮料都喝完了，大伙儿渴得不行。您心生妙计，指着前面说：往前走不多远有一片梅林，结满了酸酸甜甜的梅子。员工们听说，登时口舌生津，满怀渴望地加快了速度，坚持着度过了险境。”

曹操笑道：“好哇，你！你一边种菜，一边看《三国经营报》，你可真是一位现代菜农啊！”

刘备不知他说的什么意思，暗地里给吓得心如惊鹿。

曹操说：“我一向重视员工的教育培训工作。作为企业，为社会培养人才是义不容辞的责任。更何况，培训人才也是人力资源开发的有效方法。这可是一件有益社会、有益企业的好事。”

刘备点头应道：“曹总眼界高远，不愧是中国的明星企业家。”

英雄的性格特征

曹操沉吟了一会儿，问道：“趁着今儿有青梅煮酒助兴，你我二人且来一场小型的‘企业家高峰论坛’。你说说看，在当今企业界，有哪几位称得上英雄人物？”

刘备说：“淮南公司总裁袁术，资产过亿，是一个英雄人物吧？”

曹操笑道：“他算什么英雄？我迟早要把他打成狗熊。”

刘备又问：“那么，河北公司董事长袁绍呢？还有荆州公司总经理刘表、江东集团公司董事局主席孙策、益州实业股份有限公司总裁刘璋……他们算是英雄吧？”

曹操说：“袁绍做事拖泥带水，充其量是个大黑熊。刘表，灰熊。孙策，棕熊。刘璋，倒很像一只熊猫。”

刘备奇怪地问：“曹总为什么这样评价他们呢？”

曹操说：“我会性向测评啊。什么是性向测评呢？就是对一个人进行性格倾向测试，评价他的优点和缺点以及性格与职位之间是否匹配。有一句名言是怎么说的？思想决定行为，行为决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。所谓命运，其实是人自己的性格之使然。”

刘备是第一次听说性向测评，好奇地说：“性格决定命运的道理，我在学校倒也听老师讲过。今天听您这么一说，原来一个人性格还能测评，确实有意思！”

曹操说：“经过测评，一个人如果知道自己的优点，他就能扬长避短，从而可以选择适合自己的职业，有所作为。同样的道理，如果我们知道员工的优点，就能知人善任，做到人力资源的合理配置。与此相反，如果我们知道对手的弱点，就能避实就虚，打击他的要害。”

刘备问：“那么，您是怎么测评的呢？”

曹操说：“我把性格分为四类：活泼型、力量型、完美型、和平型。你刚才提到的几个人：袁绍是完美型性格，色厉胆薄，好谋无断，干大事而惜身，见小利而忘命，这些都是他性格上致命弱点，所以迟早会失败的……”

刘备追问道：“素有江东小霸王之称的孙策呢？”

曹操说：“孙策是一个力量型的人，此人霸道，急躁，鲁莽，缺乏耐心，所以他不可能有什么远大的前程。至于刘表，属于活泼型性格，喜欢空谈，光说不练，又容易情绪化，所以他也不可能成就什么大事业。还有益州公司的刘璋，属于和平型性格，胆小怕事，缺乏热情 and 责任心，懒惰，马虎，这种人显然是不会有什么出息的。”

刘备听他如此分析，顿觉耳目一新，继续问道：“照曹总这么说，怎样才算是英雄呢？”

曹操回答说：“英雄是‘完美+力量’型性格。英气兼而有之，雄气兼而有之，故而堪称英雄。因此，真正的英雄人物有深度、爱思考、善于分析、有创造力、有条理、注意细节，这些都是完美型性格的优点；此外，真正的英雄人物还有眼界高远、目标明确、行动果敢、意志坚强等力量型性格的优点。真正的英雄就是这样，胸怀大志，腹有良谋，包藏宇宙之机，吞吐天地之志，具有杰出的智慧和领袖魅力。”

刘备问：“谁才是这样的英雄呢？”

曹操说：“今天下英雄，只有你我二人啊！”

刘备又给吓了一跳，连筷子都掉在地上。恰好这时一声惊雷在窗外炸响，刘备趁机掩饰说：“这声雷真的好吓人！”

曹操问：“男同志也怕雷吗？”

刘备说：“我这人天生胆小。尤其是13岁那年，一位邻居走在大树下被雷劈死，从此后更是听到雷声便心惊肉跳。”

第八章 曹操煮酒论人才

曹操疑惑地看着刘备，心里想：难道我看走了眼吗？难道这家伙比刘璋还胆小吗？

刘备拍拍心口，神态自若地追问道：“难道英雄人物没有性格上的弱点吗？”

曹操仰天大笑道：“英雄人物总是善于发挥性格上的优点，而且懂得克服性格上的弱点。”

吕布事件的启示

刘备忽然想起一个人来，问道：“吕布算是一个英雄吗？”

曹操笑道：“吕布充其量只是一个力量型人才，与孙策相似，算不上英雄。”

刘备问道：“依曹总这么说，我这个‘英雄’怎么就管不好吕布呢？”

曹操说：“你知道吗？后世有一位名叫吴承恩的作家，写了一本《西游记》。书中有唐僧师徒四人，其中唐僧是完美型性格，孙悟空是力量型性格，猪八戒是活泼型性格，沙和尚是和平型性格。那么，完美型的唐僧是怎样管好力量型的孙悟空的呢？答案是，他会念紧箍咒。”

刘备摸了摸脑袋说：“原来是因为我不会紧箍咒！”

曹操笑道：“NO，首先是因为你不会人才测评。如果你会，你就能懂得每个人都有性格上的优点和缺点。对于人才的优点，你可以善加激励。对于缺点，你就可以大念紧箍咒啦！”

刘备赞叹道：“这人才测评真是神奇啊！第一，可以用它来选拔人才。第二，也可以帮助人才发挥优点和克服缺点，从而造就他在职业生涯上的成功。第三，也是最重要一点，可以把人才的个人前途与企业的发展结合在一起，让人才的个人追求和企业的发展目标获得共同实现。”

曹操笑道：“是啊，如果你早一点懂得这个道理，就不至于发生吕布与徐州公司双败的惨剧啦！”

刘备忽然想起了研究所的园圃，恍然大悟道：“您的这个人才测评技术，其实跟我如何培植蔬菜优良品种的道理是一样的。只要我选好种子，善加管理，我的园圃就会是一片翠绿。”

曹操终于放心了：这位刘皇叔一心想的是如何种菜，他是不会在董事会对我构成什么危险的一明几个，我再拨 10 万元经费给他，让他负责东汉公司的菜篮子工程。

如何“找对人才”，是人力资源开发的首要问题。错误的决定，会让你付出相当沉重的代价。不仅仅是财政上的支出，以公司的营运效率而言，你和其他员工都会在这个过程中蒙受损失，甚至会致使你的工作团队元气大伤。

作者评说

“找对人才”包括以下三个步骤：

第一，界定职位所需承担的主要工作任务；

第二，界定最适合人选的所需具备的条件，包括职业性向、资历、体格等；

第三，让候选人才与他所负责的职务相匹配。

在这个过程中，你对人才的识别能力显得至关重要。你需要充满警惕，问问自己：“他真的是我需要的人才吗？”你可以借助于一种有效的技术和工具，那就是人才测评。

只有人才与职务的匹配，才能让你得到一位有胜任能力的部属。否则，虽才高八斗，而终不能用也。

第九章

关公的脸谱

石可破也，而不可夺坚；丹可磨也，而不可夺赤。坚与赤，性之有也。性也者，所受于天也，非择取而为之也。豪士之自好者，其不可漫以污也，亦犹此也。

——《吕氏春秋》

红脸关公的由来

话说曹操煮酒论英雄之时，忽然惊雷暴雨，关羽、张飞惦记着刘备，急忙送伞过来。曹操看到关羽，眼前顿时一亮，笑着对刘备说：“我刚才只是在创业管理的层面上论英雄，其实，在技术的层面上，你这位兄弟也是一位英雄啊！”

刘备说：“曹总眼力深邃，令人敬佩。只是仅凭目测，难免会有臆断之嫌。”

曹操说：“我另有专门设计的测评工具，可以用来验证我的眼力。”回头唤人，去他的办公室拿一套《职业性向检测问卷》来，让关羽答题。曹操说：“用这种答题的方式来测验一个人的性格特征，可以使我们比靠感觉更加专业地选拔人才。如果一个人的性格与他所从事的职业相匹配，他会在他的工作领域创造杰出的成就。”

关羽答题完毕，曹操阅卷笑道：“测验的结果，证明我的眼力果然不差。”

刘备问：“您且说说，我这位兄弟有哪些性格特点？”

曹操请关羽坐到跟前来，对他说：“如果我说得对，你就点点头。如果不对，你就摇头。如何？”

关羽饶有兴趣地表示同意。

曹操说：“你是一个完美主义者，你有着异乎常人的信念坚定以及对自制力和个人能力的强烈追求，逻辑性强，判断力和创造力俱佳，喜欢用自己的方式做事，你的信念是做一个出类拔萃的你——请问，我说得对吗？”

关羽说：“我不知道您说得对不对，但我很认同您的评价。”

曹操笑道：“既然你认同，我就给你画一张‘脸谱’。”一边说一边飞快地在纸上写字。写完，递给关羽。关羽看时，上面写道：

关羽的性格特征描述

1. 喜欢从事技术性工作，喜欢依靠自己的能力来使用 and 了解重要的事实和细节；
2. 洞察力异于常人，具有创造性思维，会为属于自己的计划(或主意)投入令人难以置信的精力；
3. 喜欢按自己的价值观和方式把事情做到完美无缺，对自己和对别人的要求都很严格；
4. 非常强的责任意识，能够做到一诺千金；
5. 清楚工作伦理，追求高效率和成果；
6. 只要事情值得做，必定有做好的毅力和决心；

第九章 关公的脸谱

7. 办事精确，希望第一次就能把工作做好；
8. 愿意遵循明确的目标导向、清晰的组织结构和模式。

关羽看完，心中颇为惊疑，反问道：“您怎么全是说的优点？难道我就没有弱点吗？”

曹操说：“你有一个致命的弱点，那就是：一旦做出了好的成绩，很容易傲慢自大。”

关羽大惊失色地问：“有什么办法改正它呢？”

曹操笑道：“每个人都有弱点，你又何需紧张呢？成功之道，无非扬长避短。最重要的是，你要善于运用自己的优势。”

关羽向曹操肃然致意，说：“多谢曹总教诲，我一定铭记在心。”

送走桃园兄弟，曹操在办公室若有所思地坐了一小会儿，抓起电话，把张辽叫来，对他说：“你和关羽是好朋友，今后交往要更加紧密一些才好。”

张辽问：“曹总的意思是……？”

曹操说：“东汉公司目前两大派系，汉献帝是名义上的领导者，我是实际上的领导者。可是，刘备是汉献帝的死党，而关羽又是刘备的人。我要你一定要想方设法，把关羽拉拢过来。”

张辽问：“莫非曹总觉得关羽可以重用？”

曹操说：“文有文艺，武有武艺，而关羽也是一种能把工作做成艺术的人才。他不仅忠诚、有责任心，而且在管理一个体系和保持体系的正常运营方面会有优异表现，非常适合做分公司经理。如果用一种颜色来象征关羽的性格特点，那么应该是红色。俗话说：‘千军易得，一将难求！’我一定要把关羽收为己用。”

张辽说：“红脸关公，倒是一个很有特色的人才形象。可是，以他那种完美主义性格，他会因为坚持自己的价值观，以至于有些顽固和死板。要拉拢他，谈何容易！”

曹操说：“我也深知‘得人必得其心’的道理。关羽是很固执，但如果一旦他做出了决定，他就会为此付出世间罕见的忠诚。任务是有些难，却值得你去做。”

相约酒吧

过了一个星期，张辽兴冲冲地来向曹操报告，有一条妙计可以让关羽俯首臣服。

“你有什么妙计，快快道来！”曹操慌忙催促道。

张辽说：“我们都知道关羽是个完美型的性格，这种性格的人通常感情丰富而内敛。也是这个原因，关羽不会为名利所动，却很容易陷入感情的迷魂阵。我刚刚得知一个秘密，

原来关羽竟然暗恋貂蝉多年。只要我们找到貂蝉，玉成他们之间的好事，关羽必定感恩戴德。”

曹操拍案叫道：“对呀！关羽是个知恩必报的人，如此一来，必然为我所用。张辽，你赶快去查一查，貂蝉现在何处？”

张辽说：“我通过公安系统的朋友已经调查到了，自从吕布死后，她衣食无着，沦落成了一个歌厅女郎。”

曹操问：“你是说，她现在在做三陪？”

张辽点了点头。

曹操感叹道：“这也是造化弄人哪，好一个天生丽质的美人儿，居然落得如此凄凉的际遇。你务必把此事办好，救貂蝉出苦海，偿关羽之夙愿，收人才为我用。如此，可一举三得啊！”

第九章 关公的脸谱

在张辽的安排下，关羽和貂蝉在一间“夕阳红”酒吧见了面。这是他们第一次单独相处，弄得关羽很有些脸红心跳。貂蝉却觉得眼前这个男人颇有意思，虽然能征惯战，见了自己心仪多年的女生依然那么害羞。

“张辽说，从大二开始，你就一直暗恋着我？”貂蝉用汤匙拨动着酒杯里的冰块，幽幽地问道。

关羽简短地回答：“是啊。”

“Why？”貂蝉抬起头来，注视着他。

“你问为什么呀？我觉得你很有……”关羽越发慌乱了，他想找到一个准确的词儿，“我觉得你很有……情调。”

“情调？”

“是的。”关羽镇定了一些，“就像现在，你端着红酒的样子，让我想起一个比喻：树把它的花朵举起，宛如举起一只高脚酒杯。”

“可惜我不是一棵独立的树，我只是一棵缠树的藤，否则也不会弄到今日无依无靠的地步。”貂蝉眼里的忧郁，像夜色似的掠过。

关羽说：“如果你有什么难处，可以找我。同学一场，我希望自己能给你提供一些力所能及的帮助。”

“仅仅只是帮助吗？”貂蝉没有忘记张辽托付给她的使命，无限迷人地挑逗说：“难道你不想把‘情调’这个词儿掉个个儿？”

“把‘情调’这个词儿掉个个儿？”关羽惊诧地望着她，“不，不要。你是我心目中永远的美神，不要破坏了你在我心目中的形象。”

来去明白的三个理由

接下来发生了一件很意外的变故，刘备携带了公司大量的机密资料不见了。作为公司的总裁，曹操的震惊是可想而知的。尽管刘备善于掩饰，曹操还是能够隐隐约约地感觉到他的野心，只是没想到他会如此胆大妄为。特别令曹操恼火的是，他带走的资料中，大部分都是有关彩色电视机生产制造的技术资料。那时，曹操正在引进国内第一条大屏幕彩电生产线，准备抢在电视连续剧《三国演义》封镜前投放市场。

不久，曹操从《三国经济动态》杂志上知道，刘备摇身一变，成了皇族营销有限公司的老板。通过与荆州电器集团股份有限公司的合作，皇族公司已率先引进了国内第一条领先国际水平的大屏幕彩电生产线，立志要做中国第一。曹操叫苦不迭，新项目还没上马，对手就已经抢占先机，而这个对手竟然是在自己面前闻惊雷而落箸的“胆小鬼”刘备！

曹操对他的助理张辽说：“唉，刘备走了就走了罢。好在关羽还没走，你赶快去稳住他。”

张辽就约了关羽到一间茶楼品茶。回来告诉曹操说，关羽已经接到刘备的电话，准备前去投奔他。

曹操大为光火，问：“你为什么不设法把他留下来呢？”

张辽说：“我费尽了口舌，谁知他软硬不吃。”

曹操叹道：“难道我在他心目中，就永远无法替代刘备吗？”

张辽说：“关羽他说，自从来到东汉公司，始终受到曹总无微不至的关怀。然而，有三个理由让他非走不可。所以，曹总的恩情，只好日后报答。”

第九章 关公的脸谱

曹操感慨地说：“关羽到底是条知恩知义的汉子！你且说说，他有哪三个理由？”

张辽说：“第一个理由，当年桃园三结义时，他们曾经发过誓言，要共创大业、生死相依，他不愿意做一个违背誓言的小人。”

曹操说：“为人处世，审时度势乃第一要义，岂可被一誓言所累？这条理由只能姑妄听之。”

张辽说：“第二个理由是，自从桃园三结义之后，三人情同手足，经历了多少摸爬滚打都没有分开过，如今刘备、张飞都在荆州，他不忍兄弟相离。”

曹操说：“桃园三兄弟，说到底还是朋友。同样是朋友，难道他就忍心跟你我相离吗？这条理由，也只能姑妄听之。”

张辽说：“第三个理由，他说桃园三兄弟作为一个团队，合则力量无限，离则形只影单。”

曹操点点头说：“是啊，在现代企业、特别是高新技术企业中，团队的作用是越来越重要了。离开自己的团队，个人的价值会变得很小，单枪匹马很难干出什么大事来。难得他有这样的团队意识，就因为这条理由，我们就由他去吧。”

张辽说：“由于刘备的家眷也没走，所以，关羽此次投奔刘备，其实是帮刘备搬家。”

“此去荆州，遥遥千里。关羽既要帮刘备搬家，还要帮他照顾老婆，也够辛苦的了。”曹操忽然有了一个念头，“既然关羽执意要走，就让我为他举行一个欢送会吧。我要利用这个机会，好好地给大伙儿上一课。”

宝马赠英雄

在欢送会上，曹操高度评介了关羽的优秀品质，他说：“当整个世界都在谈论‘变化’、‘创新’等时髦的概念时，在关羽身上体现的诚信品质好像显得过时而陈旧。然而，我们无法回避的问题是，员工的道德风险无时无刻不在困扰着企业的管理者们。必须承认，我们所面临的变化也带走了许多有价值的东西，包括那些经济起飞所依赖的基本的商业精神——忠诚、信用、勤奋和敬业。”

他痛心疾首地指出：“我们常常看到，很多年轻人以善于投机取巧为能事，以过河拆桥、善攀高枝为荣耀。领导一转身就懈怠下来，没有监督没有工作。工作时推诿塞责，划地自封，却以种种借口来遮掩自己所缺乏的责任心。懒散、消极、怀疑、抱怨……种种职业病如同瘟疫一样蔓延。此情此景，大家都看在眼里，可又有几个人自省过呢？”

曹操号召全体员工学习关羽。他说：“当关羽还是一名校园学子的时候，他就对自己的职业生涯做过规划，而且至今不渝地执行着他的规划。是的，我无法强迫他改变自己的誓言。但我要说，强烈的团队意识、责任心和忠诚这些优秀的品质，已经让他成为一个值得信赖的、可以委以重任的人。”

曹操回过头来，紧紧握着关羽的手，由于心情复杂、激动而剧烈地颤抖起来。他说：“你此去路程遥远，我送你一辆车，是你最喜欢的宝马。吕布留下了两件宝物，一是貂蝉，一是宝马。你既然不要貂蝉，就收下宝马吧。红色的宝马和红脸的关公，倒也是一对绝配呀！”

关羽惊奇地问：“您怎么知道我喜欢宝马呢？”

曹操说：“我还知道你三弟张飞喜欢奔驰。”

关羽连连称谢，甚至感激得说不出话来。

曹操问：“从前我也曾多次有礼相赠，你都不曾动心。今天怎么感动成了这个样子呢？”

第九章 关公的脸谱

关羽说：“我听说刘备大哥的那个公司，设在荆州新野的一个新兴的开发区，交通十分不便。有了这辆车，无论是这一路行程，还是以后上班下班的进进出出，可就方便多了。”

曹操感叹说：“你可真是不忘故主、来去明白的大丈夫呀！”回头对他身后的许褚、张辽、徐晃等一班心腹说：“听见了吗？他可是你们学习的榜样！”

关羽挥手告别了曹操，驾驶着他心爱的宝马车，开始了“千里走单骑”和“过五关、斩六将”的英雄旅程。而他的名字，也从此变成了一种忠诚、信守承诺、敬业和荣耀的象征。

有人说关羽就是一匹宝马，从曹操那儿跳走了。后来，人们就把离职之后投奔新公司称之为“跳曹”或“跳槽”。

作者评说

你寻求过猎头公司的帮助吗？你是否认为，猎头公司能够为你提供人才，却无法提供人品？你是否思考过，到哪里才能找到德才兼备的候选人？

中国古代的贤明君王，为了选拔忠臣良将，尝试了许多办法，最后总结出两条经验：

第一条经验：“求忠臣必于孝子之家。”什么是“孝”呢？就是知恩图报的美德（特指对父母的养育之恩）。在一种知恩图报的家庭文化中长大的人，必然性情忠直，待人友爱，值得信任。

第二条经验：“圣朝以孝治天下。”为了持续不断地得到忠臣良将的候选人才，光靠招聘是不够的，还得培养一种知恩图报的组织文化。所知者，国家、社会、顾客之恩也；所图所报者，组织之使命也。一旦建立了这样的组织文化，你就能够不断地吸引和培养出高忠诚度的人才。与之相反，在一个惟利是图的公司里，每一位员工都会自私自利。

因此，反求诸己才是真正的人才选拔之道。如果你总是哀叹忠臣难得，那么，问题肯定出在你自己身上。

第十章

袁绍的管理学手记

人君以敬天为心，则必不敢慢其臣。人臣以敬天为心，则必不敢欺其君。君臣一德而天功亮，天功亮而治化成。

——清·乾隆帝《御制日知荟说》

话说桃园三兄弟集体跳槽之后，曹操深以为后患无穷。不过，他暂时还顾不上理会刘备这只羽毛未丰的雏鹰，因为他目前最大的对手乃是河北集团公司的袁绍。曹操曾经对袁绍有过一番评价，他认为袁绍“色厉胆薄，好谋无断，干大事而惜身，见小利而忘命”，不是一位称职的经理人。

可袁绍自己并不这么看。袁氏家族从袁绍的爷爷的爷爷那一辈开始发迹，在经历了“四世三公”之后，成了河北集团公司的实权派。作为袁氏家族第五代领军人物，袁绍认为自己的表现是相当优秀的。

这一天公司举办宴会，袁绍喝得酩酊大醉，显得格外有豪情。宴会之后，他意犹未尽，特意约了企划部部长许攸去酒吧喝茶、聊天。他问：“许攸啊，你听说过曹操煮酒论英雄的故事吗？”

许攸说：“曹操煮酒论英雄的故事已经被各大新闻媒体追捧为今年的十大财经新闻，如今已是尽人皆知了。”

“哼！曹阿瞒有什么资格对天下英雄论是论非？”袁绍大着个舌头，又问道：“许攸，你是曹操的同学，你说说看，我跟曹操比起来，谁更英雄？”

许攸无奈地笑道：“您说，这怎么个比法呢？”

“怎么个比法？”袁绍从鼻子里哼了一声，举起茶杯，很夸张地呷了一口茶，说道，“比级别，他的东汉公司是中央直属企业，我的河北公司是省属企业，他厉害。比企业规模，他的东汉公司是一条小蛇，我的河北公司可是一头大象，我厉害。把话说白了，现在企业都在改制，都在国有民营，级别还有什么用呢？论英雄啊，还得靠实力说话，你说是不是？可就是这个曹阿瞒，他居然不拿我这个‘村长’当‘干部’，把我贬得一文不值，简直气死我了！”

许攸小心翼翼地回道：“我听说曹操之所以瞧不起您，是因为他认为您只有花招没有绝招。”

袁绍动作极为优雅地一笑：“这个曹阿瞒只知其一不知其二。他怎知，花招自有花招的妙处。你看这里，这是我刚刚完稿的《袁绍管理学手记》。你看看，给我策划策划，让它成为一本畅销书。”

许攸必恭必敬地接过来，翻到第一页，上面赫然写着：

总经理花招定律

1. 如果你会耍花招，你就会被人们夸奖为精明、能干、有水平。
2. 如果你什么都不干，董事会就会换一个会耍花招的总经理。

第十章 袁绍的管理学手记

会要花招才能当好总经理？许攸被袁绍的理论惊得呆了，半晌才出声问道：“在日常工作中，要做到处处是花招，很难的吧？”

袁绍大笑起来，得意地说：“绝招可能很难，可花招谁不会呀？比如说我吧，我会去找一些容易出成绩的管理工作，让我看起来像一位日理万机、措置裕如的优秀的管理型人才。”

许攸问：“您怎么知道哪些‘管理工作’容易出成绩呢？”

袁绍拍拍许攸的肩膀说：“小许同志，你要明白，为什么人们认为我是一位经验丰富的领导而你不是呢？请你好好读一读《袁绍管理学手记》吧！”

许攸翻到第三篇，才看两行，顿觉精彩纷呈，堪称妙文。文中写道：

10 种容易出成绩的管理工作

1. 评价某些员工的人品(尤其是缺点)，以显示自己识别人才的眼力。
2. 征集合理化提案，然后通过点评让那些提案人显得弱智。
3. 写工作总结，包括年度工作总结、季度工作总结、每月工作总结、每周工作总结。善于总结就意味着善于改进工作，就意味着我们即将迎来更大的进步。所以，每一次总结都要号召大家“振作精神，再创辉煌！”
4. 开会。公司是在会议中发展壮大起来的。不开会，那些一地鸡毛的小事谁去管呢？总得研究一个妥当的解决方案吧？而要从众多解决方案中选出正确的那一个，至少得开三次以上的会——做决定的事嘛，第一要民主，第二不能轻率。
5. 抓好员工的职业化教育。那些员工的素质实在太低了，必须让他们清醒地认识到“今天工作不努力，明天努力找工作”的道理——如果他们连我这个总经理都不知道怎么“努力”去讨好，那么，他们还会“努力”去讨好一个普通的顾客吗？
6. 重新布置办公室。总经理的办公室越来越气派，员工们才会越来越崇拜你。
7. 研究领导形象。人美一身衣，树美一层皮。衣服穿得好，可以当领导。历史的经验证明，人们可以不尊重你的人，但他们会尊重你的衣服。如果你的穿着够品位(例如一套 made in 英格兰的西装、一双 made in 意大利的皮鞋)，再配上一辆豪华轿车(例如奔驰、宝马、劳斯莱斯)作为座驾，就显示你和员工是两个档次的人，而这正是产生尊敬的主要原因。
8. 出国考察。至于考察了什么并不重要，重要的是你的某些眼光开始跟国际接轨了。例如，你可以用国际眼光来评论女人。
9. 更换部门名称。更换部门名称会给公司带来新气象，就好像重新调整了家具的摆设一样。例如，把“人事部”改为“人力资源部”，把“储运部”改为“物流管理部”，至于人事管理与人力资源管理之间、储运与物流管理有何异同，那只有天知道。
10. 喋喋不休地说话。如果你没有掌握权力，听众很可能不耐烦；现在可不一样了，你越是喋喋不休地说话，就越说明你用心良苦。你越是喋喋不休地说话，听众就越是不敢打瞌睡。这样，你每一次都能赢得热烈的掌声。

许攸看着看着，一种不知道是敬意还是凉意的情绪，从心灵深处油然而生。

“您的这些管理花招确实高明。可是，”他有些张口结舌地问道，“公司的营业任务怎么完成呢？还有，难道您就不怕有一天别人会拆穿您的花招吗？”

第十章 袁绍的管理学手记

袁绍哈哈大笑起来：“小许啊，亏你还是企划部长，也不动脑筋想想。如果我连这几个小问题都解决不了，那还真让曹操给瞧扁了。你问的这几个问题，在我的这本手记里都有解决方案。”接着，他翻到第78页，指给许攸看：

总经理的工作指南

1. 显示自己对大局的洞察力。
2. 漫无边际地闲聊(记住：聊归聊，做归做，不能当真)。
3. 把任务分给那些拿个棒槌就认“针”的傻瓜。
4. 避免回答任何提问——如有提问，最好引导提问者自己去寻找答案；否则，就让员工们之间互相探讨吧！

许攸慢慢地把头抬起来，仰望着袁绍那张因为兴奋和得意而涨得通红的脸。按说，河北集团公司也是人才济济，许攸、郭图、审配、逢纪都是一等一的企划型人才，田丰、沮授则是功底深厚的管理型人才，颜良、文丑、高览、张、淳于琼则可堪称业务型的名将。这么多人才，再加上袁绍这么一位“英明”的领导，河北集团公司应该是大有作为的。“可是，”许攸有些不好意思地问，“为什么我老是觉得有哪儿不对劲呢？”

袁绍笑道：“那就说明，你还需要接受培训。”

许攸奇怪地又问道：“感觉不对劲与培训之间有什么关系呢？”

袁绍笑道：“关系大着呢！你看你，不要用这种眼光盯着我。有什么疑问，不要在我的脸上找答案。所有的答案都在这本书稿里面。”

果然，许攸随手一翻，那一页上赫然写道：

员工培训的必要性

1. 如果员工觉得有哪儿不对劲，那一定是他还没有进入状态。他必须深刻理解“究竟是环境来适应人，还是人来适应环境”的人生哲学问题。
2. 在公司里，仅有英明的领导是不够的，还要有会拍马屁的员工。事实上，已经进入状态的员工就是会拍马屁的员工。
3. 会拍马屁的员工意味着关系融洽的团队文化。与之相反，不会拍马屁的员工则会破坏公司关系融洽的团队气氛。
4. 员工培训的重要性就在于，让不会拍马屁的员工学会拍马屁，让会拍马屁的员工拍得更好。要注意发挥马屁精的模范作用。
5. 要充分地体会和认识到：公司的团队文化建设，其实就是马屁工程的建设。

许攸更加惊疑不定了，他想问：“难道我就一定得学会拍马屁吗？”话到嘴边没说，手指头把书稿又翻了一页，上面写道：

拍马屁的必要性

1. 人们很容易把公司想像成一群马。前面的马往后看，看到的全是笑脸。后面的马往前看，看到的全是屁股。
2. 每一位领导都需要一些马屁精围在身边。马屁精和鲜花一样，说不清有什么价值，却能够让人产生某种被爱的感觉或错觉。

第十章 袁绍的管理学手记

3. 任何人对自己放的屁都不会觉得“臭”，即使“臭”也应该是一种特别的值得赞美的气味。作为一个高明的马屁精，应该善于为放屁者着想。只有不懂事的混蛋才会让放屁者难为情。

4. 被人拍马屁是一种奇妙的享受。要是你能做到“一马当先”，你就能享受到“万马拍屁”的快感。所以，如果你想让别人拍你的马屁，你就得拼命往前挤，然后把屁股对准别人的脸。

5. 如果你暂时挤不过去，你就只好暂时做个马屁精。

6. 记住：在你的前面，不仅有领导的屁股，还有前进的方向。

7. 看着领导的屁股，装出喜闻乐见的样子，千万不可别过脸去。否则，那就不是屁股的问题，而是方向的问题，你会因此被整个马群抛弃。

8. 只有在你自己当了领导之后，你才会明白，真正的天才就是天才的马屁精。

夜，渐渐深了。许攸读着袁总的这部书稿，心中又是敬佩又是惶恐又是刺激，简直不忍释卷。抬头看时，袁绍早已趴在茶几上香梦沉酣了。

好不容易把烂醉如泥的袁绍送回家，走在大街上，被风一吹，许攸忽然打了一个寒噤。他意识到，今几个袁绍酒后吐真言，把心中深藏而不可告人的秘密“春光尽泻”，等明天清醒过来一定会懊悔不已。如此一来，还有什么好果子给许攸吃呢？

许攸越想越不妙，回到家跟老婆一说，老婆倒是显得像冰山一样冷静。她说：“赶快去投奔曹操吧。女人的直觉告诉我，袁绍迟早会掉进失败的黑窟窿，而你的同学曹操将成为伟大的胜利者。”

“真的吗？”许攸还在犹豫。

老婆不耐烦地说：“你怎么这样不懂事呢？我告诉你：不要把袁绍的屁股当成前进的方向，也不要把前进的方向当成袁绍的屁股。”

许攸问：“此话怎讲？”

老婆指点着他的额头骂道：“你真是死脑筋，怎么老是把眼睛盯在一个人的屁股上呢？”

于是，许攸连夜去找曹操。曹操正在睡觉，听说许攸来了，高兴得连鞋子也来不及穿，“跣足出迎”，拉着许攸的手说：“本公司的企划总监一职，已等候你多时了。”许攸顿时被感动得热泪盈眶，忽然之间，他明白了一个成功的管理者应该具备怎样的素质。这种素质在自鸣得意的袁绍身上找不到。

后来，在许攸的策划下，曹操发动了著名的官渡之战，不仅大面积地抢占了河北集团公司的市场区域，还让河北集团公司元气大伤，从此一蹶不振。有经济学家评论说，官渡之战创造了中国企业发展史上“蛇吞大象”的奇迹。

作者评说

当一位新人进入公司，经过试用期，他要么被拒绝，要么被同化。于是你会发现，每一个公司都是一群气味相投的人的公司。但这样并不意味着你能够留下优秀的人才，譬如袁绍，他留下的都是马屁精。

的确，马屁精能够让你自我感觉良好，而忠言往往被目为悖逆和冲突。可是，你想过没有，忠言之所以逆耳，是因为它在努力矫正你的某些错误。

第十章 袁绍的管理学手记

“智士不为暗主谋”，在一个昏庸的主管周围，不可能留住高洁的人才。

第十一章

曹丕的办公室恋情

花繁柳密处拨得开，才是手段
风狂雨急时立得定，方见脚跟

——明·陈继儒《小窗幽记》

从小资女人到白领佳丽

话说官渡之战，曹操一举吞并了河北集团公司及其旗下冀、并、青、幽四大生产厂。原河北集团公司 CEO 袁绍先生忧愤成疾，抱恨而终。虽说商战无情，曹操心中仍不免戚戚然，所以特意吩咐人力资源部，要求好好关照袁绍的儿子、媳妇。谁知，围绕着袁家二媳妇甄宓，一场新的风波正在滋生。

甄宓在三国美女排行榜中，姿色仅次于貂蝉，才艺则无人能及。她是如此仪态优雅，而且文采斐然，所以，公司安排她做企业文化部的专员。她的人尚未到任，“美女专员”的声名已是尽人皆知。

想必这个甄宓也是天生丽质难自弃，迟迟不愿去公司报到。她的丈夫袁熙黑着脸说：“你要面对现实。河北集团公司已经没啦，现在你也不是袁总裁的二少奶奶啦。你不去上班，谁来养活你？”

甄宓说：“我可不是不愿上班。只是公司总部远在许昌，这背井离乡的，连个住处都没有。总不至于要我去租房住吧？”

袁熙想了想，说：“你就在许昌买一套房吧。家里还有一点不多的存款，可以为你支付首期。以后，你就自己负责月供，如何？”

甄宓奇怪地问：“怎么只剩下这点钱呢？”

袁熙回答说：“有这点钱就不错了。从今往后，咱们家还不知啥时候有好日子过呢！”

甄宓明白，丈夫心里有鬼。在她的记忆中，刚结婚那年，丈夫是每天下班按时回家。后来，他说忙于应酬，总是晚上 10 点钟才回。再后来，往往是甄宓一觉醒来还看不见人影儿。现在呢，原以为家道中落他会收敛一些，不料他竟然变本加厉，直到天亮才一脸倦容地回来，脚也不洗就往床上倒。

有人说，每天下班按时回家的是穷鬼，晚上 10 点回家的是酒鬼，午夜时分回家的是色鬼，凌晨 4 点回家的是赌鬼。甄宓知道，尽管袁熙一开始并不是穷鬼（那是一段多么幸福缠绵的新婚时光啊！），但后来他肯定是从酒鬼到色鬼，现在又从色鬼到了赌鬼。甄宓没想到，自从老爷子袁绍去世之后，全家人的生活竟发生了如此翻天覆地的变化。特别是袁熙，竟然变得这样颓废、这样屡劝不改、这样不可救药。

“也罢！也罢！”甄宓在心里哀叹道，“我走了之后，这个家就随你怎么折腾吧！”她简单收拾了自己的物品，独自去公司报到。出发那天，她等到火车开动了也不见袁熙赶来送别。

甄宓走后不到两个月，袁熙就把他们居住的那栋三层楼的别墅卖了，卖房子的钱也不知道他花到哪里去了。要知道，那栋别墅可是老爷子当年送给他们结婚的爱巢啊！

一见钟情，惹来绯闻

公司企业文化部的主管是曹操的大公子曹丕。“典型的家族式管理。”甄宓想，事已至此，也只好听天由命了。

她没想到她的到来会给所在的部门带来许多新鲜。尤其是曹丕，更是对她有一种触电的感觉，不由得绮念大作，想入非非。于是，曹丕有意无意地总是安排她加班。理由很简单，甄宓是一位不可多得的才女。如果一个女人仅仅有才，倒也没什么。可是，如果长得漂亮，问题可就多多了。

俗话说，男女搭配，干活不累，这似乎是一条不需加以验证的真理。美丽似乎总能让职业女性在职场上如鱼得水，身边也总少不了献殷勤的男同事，甚至男主管。然而，漂亮女人的性别魅力使得她处在异常尴尬的境地：如果她干得好，人们理所当然地把她的成就归功于她的外貌；如果她干得不好，人们也会理所当然地认为她恃宠生娇，结果搬起石头砸了自己的脚，连一点同情都不会给她。

甄宓自叹命苦。作为一个有才而又漂亮的女人，才华成了加班的借口，漂亮又成了充当花瓶的理由。在一些工作需要的场合，曹丕也总是喜欢把她带去参与应酬。的确，如果场面上有了甄宓这样的“美女+才女”顾盼生辉，许多商务谈判都会因此轻松搞定。可是，她自己却常常为此饱受屈辱，被人家灌酒，陪人家唱歌，弄不好还有人对她动手动脚。尤其是经常这样和曹丕成双作对，很容易惹来一些风流闲话。但是，这毕竟是“工作需要”，而且还是上司的邀请或者指派，她苦恼却又不能拒绝。

后来果然有许多关于曹丕和甄宓的流言蜚语在到处传说。本来嘛，一方面办公室这个空间的确容易滋生艳情；另一方面，人们也总是喜欢注意和传播男女情事。谁跟谁好，谁对谁有意思，不管是耳闻还是目击，办公室内总有一箩筐一箩筐的花边新闻随风流传。尤其是现在这两位，男的是公司总裁曹操的大公子，女的是万众瞩目的美女专员，如此精彩的题材当然令人兴奋。传说，有人甚至偷窥过他俩下班后在办公室做爱的场面，而且连甄宓屁股上的一块印记也看得清清楚楚。再到后来，罗贯中写《三国演义》时，竟说是曹丕趁乱强占了甄宓。因为这些流言蜚语，闹得甄宓很有些无地自容，看见曹丕也是尴尬尴尬的。

等到下一次曹丕要求甄宓加班时，甄宓就很为难了。曹丕大怒道：“我们俩还没怎么着呢，就凭空生出这么多瞎话来。倒不如让我们索性相爱一场吧！”

甄宓迟疑地问：“这样不好吧？”

曹丕说：“有什么不好？只要你跟袁熙一离婚，我们俩想怎么着就怎么着。两个单身男女之间的爱情，还有什么见不得人的？”

甄宓说：“如果为了我们俩相爱而让我与袁熙离婚，情况就完全不一样了。”

曹丕说：“我不信。”

甄宓说：“不信你就等着瞧吧！”

情况的发展果然不出甄宓所料。让她与袁熙离婚并不麻烦，麻烦的是剪不断、理还乱的绯闻。一个大家公认的故事版本是，袁熙从冀州老家来许昌探望老婆，正好撞上两个狗男女在洗鸳鸯浴，盛怒之下，大打出手。据说，曹丕把袁熙打得头破血流，然后给了他 20 万元人民币和 6 万元港币，再然后袁熙就高高兴兴地与甄宓离了婚，再然后甄宓就住进了曹家。

恋爱有罪吗？

麻烦大了，曹丕只好求助于父亲。曹操恼火地说：“我早就警告过你：如果随意调戏那些漂亮的女员工，就会有失一个管理者的名誉！”

曹丕不服气地小声还嘴说：“如果漂亮的女员工在那里而你不调戏她，就会有失一个男主管的名誉！”

曹操没听清楚，问道：“你在嘟哝什么？”

曹丕吓了一跳，连忙掩饰说：“没……没嘟哝什么。”

曹操哼了一声，严厉地说：“我有两条不成文的戒律，你是知道的。”然后，他向儿子重申了这两条戒律：

第一，不准动公司的钱；

第二，不准动公司的女人。

曹丕说：“不准动公司的钱，这是要求大家廉洁奉公，可以理解。可是，为什么不准动公司的女人呢？毕竟，恋爱是无罪的呀！”

曹操解释说：“你要知道，办公室恋情之所以非比寻常，主要是因为有违工作伦理，公平、公正、客观的管理原则很容易在两人的私人关系中受到质疑。更何况，你还是部门主管。”

曹丕不以为然地反驳说：“部门主管又如何？只要我不受私情影响，做到公私分明，又凭什么要遭到别人的横加指责呢？”

曹操冷笑道：“你不受私情影响？你公私分明？这其实并不重要。重要的是，别人并不认为你公私分明。”

曹丕任性地说：“那就不是我的错了。”

曹操正色道：“于私，那的确不是你的错。于公，部门搞得乌烟瘴气，你的工作能力如何体现呢？”

曹丕顿时哑口无言。

“记住：办公室恋情比办公室政治更需要冷静的头脑！很多人都是因为男女关系问题，输得很惨。”曹操进一步正告儿子，“不要因为一个女人毁了自己的职业生涯。”

可是，曹丕和甄宓之间已经像蜜糖一样浓得化不开了。经过几次枕边会议，两人做出如下决议：

1. 如果就此分手，那些流言蜚语将会成为两人终身的污点，倒不如索性结了婚，一俊遮百丑。更何况由于流言蜚语的催化剂作用，两人同床已成既定事实，甄宓怀孕已成既定事实，结婚是问题的最佳解决方案。
2. 甄宓在一段时间之内不能上班，一则因为要顾及办公室的影响，二则她毕竟已怀有身孕，需要保胎。
3. 把甄宓的那套住房装修一新，作为结婚的洞房。由曹丕负责还清购房贷款，并支付装修费用。

漂亮的女人像老虎

第十一章 曹丕的办公室恋情

故事并没有到此为止。甄宓嫁给曹丕不久，企业文化部出现了一些人事上的变动。曹丕调任家电部总经理，他的小弟曹植大学毕业，成了企业文化部的新的主管。这时，甄宓也重新回来工作。谁也没想到，32岁的甄宓竟然又和22岁的曹植闹了一场叔嫂恋。

正当曹丕为市场营销工作四处奔波时，曹植恰好可以好整以暇地陪伴他多情而又美艳的嫂嫂，消磨许多花前月下的时光。曹植还创作了传世名篇《洛神赋》，在赋中他这样赞美他的嫂嫂：“翩若惊鸿，婉若游龙。荣耀秋菊，华茂春松。仿佛兮若轻云之蔽月，飘摇兮若流风之回雪。远而望之，皎若太阳升朝霞。迫而察之，灼若芙蕖出绿波。丹唇外朗，皓齿内鲜。明眸善睐，靥辅承权。环姿艳逸，仪静体闲。柔情绰态，媚于语言。”一场新的办公室恋情又在激情上演，而原来的男主角曹丕却被深深地激怒了。

一时之间，曹氏兄弟与甄美人的艳情故事成了全国各大报刊杂志争相报道和极力渲染的绝妙题材。《三国经营报》特地在“热点三人行”专栏邀请刘备和孙权作为嘉宾，一起讨论办公室恋情现象。

刘备说：“男人的一生中，有10年时间被浪费了，其中有5年在等女人脱衣服，5年在等女人穿衣服。像这曹氏兄弟浪费的时间就更多了。浪费了时间不说，还惹一大堆的麻烦，哪还有时间和心情去干事业呢？漂亮而又多情的女人就像老虎一样，令人生畏呀！”

孙权则认为：“毫无疑问，甄小姐使用了美人计，从而让自己的情感生活变得丰富多彩了起来。历史的经验证明，美丽的女人有如蜘蛛，能以巧妙难防的法术，使不加谨慎的男子在恍恍惚惚之间就投入了她的罗网。由此可见，使用美人计的有效率相当高。今后，我让我妹妹也要学会美人计。”

主持人最后表示：“当袁总裁折戟沉沙之后，甄美人又摇身一变成了曹总裁的儿媳。我们有理由相信，她的真正目标是成为总裁夫人，无论曹操的继承人是曹丕或曹植，她都很有可能实现这一目标。在甄美人的示范作用下，女人利用办公室来征服男人将成为一种潮流。”

曹操看完报纸，气得撕了个粉碎。作为父亲和公司总裁，他实在不明白，为什么兄弟两个都爱上了同一个女人？痛定思痛，曹操亲自拟订了一篇《关于办公室恋情的管理文告》，以供所有春情荡漾的办公室男女遵守：

1. 所有员工，如有恋情，必须牢记孔夫子的教诲，虽然“发乎情”，但必须“止乎礼”。
2. 打情骂俏已经够令人陶醉的了，不要逾越这一分寸。
3. 爱情禁果，取前三思。
4. 保持距离，以策安全。
5. 不要挑逗异性上司。
6. 不要挑逗异性属下。
7. 理智看待对方，不要因为一时冲动把自己的工作与事业前途搞砸。
8. 使君有妇或罗敷有夫者，一概不宜有所牵扯。

本是同根生，相煎何太急？

说来也是笑谈，曹操死后，曹丕作为父亲指定的继承人，就任公司CEO一职不久，便想利用手中的权力，欲置曹植于死地。他故意为难曹植说：“你不是素以风流才子自负吗？请你七

第十一章 曹丕的办公室恋情

步之内吟出一首诗，否则我就会把你这个盗名欺世的狂徒赶出公司。”没想到，曹植真的在七步之内吟出了一首诗：“煮豆燃豆其，豆在釜中泣：本是同根生，相煎何太急？”

曹丕苦笑道：“本是同根生，相煎何太急？不都是因为甄宓那个女人吗？”

曹植分辩说：“大哥，这不能怪我。办公室是一个让人意乱情迷的地方，简直可以媲美地中海金色的沙滩，勾引遐思的魔力几乎无所不在。对于这一点，你和我有过同样的故事，也应该有同样的感受。”

曹丕长叹一声，只好放了这个放任不羁的弟弟。

作者评说

办公室恋情很容易导致工作伦理的扭曲。那些流言蜚语，不仅会伤害当事人，也会对团队中的人际结构造成毁灭性的破坏。这是因为，在一个团队中，管理者的权威建立在他与下属的适当距离上。如果上司和下属发生恋情，花边新闻会立即污染上司的权力和下属的专业能力，而同事之间原来稳定的工作关系也会发生严重的错位。

所以，尽管人人皆知办公室恋情绝对存在，却无不视之为情色祸水。如果你经受不了迷惑，你与她的故事将会以恋情始、以悲情终，而你的事业也会因此而风雨飘摇。

假若你真的爱上了一位下属，或者你的员工中有人相爱，你所需要给出的，也只能是“江山与美人”之间的选择。

第十二章

猎人的狗力资源管理

设官分职，君之体也；委任责成，君之体也；好谋无倦，君之体也；宽以得众，君之体也；含垢藏疾，君之体也。君有君人之体，其臣畏而爱之，此帝王之所以成业也。

——唐·赵蕤《长短经·大体第一》

曹操的旧恨新仇

话说曹操从《三国经营报》上看到刘备和孙权的评论，不禁又羞又怒。羞的是，曹丕和曹植两个儿子不讲身份体面，竟然为一个离婚的女人争风吃醋。怒的是，刘备和孙权两个家伙不知天高地厚，居然敢对曹总裁的家事说三道四。曹操把报纸狠狠地一摔，骂道：“刘备呀刘备，总有一天，我要跟你新仇旧恨一起做个了结！”

由于公司全面进军家电市场，曹操决定设计一套新的企业形象系统。小儿子曹植极有艺术天赋，很快就拿出了一套设计方案。一只飞鸟图案成了新的公司标志，表达了曹操试翼长天、大展宏图的英雄气概。曹植还特地设计了一座楼台，楼台前有一座巨大的铜制飞鸟，人称“铜雀台”。

曹操又亲自拟定了产品的商标，取当年煮酒论英雄之意，故命名为“英雄”。广告词是：“论英雄，我是英雄！”不久之后，英雄牌系列家电产品挟着一股雷霆万钧的豪情，很快占据了家电市场的霸主地位。

铜雀台开工的那天夜晚，曹操约了主编企业报的杨修一起喝茶。杨修说：“我收到一篇彩电市场的调研报告，说目前在长江中下游市场，刘备的皇族写真系列，孙权的小霸王系列，已开始成为英雄系列强有力的竞争对手。其中，刘备的皇族写真系列强调画质的清晰度，孙权的小霸王系列强调音质的震撼力，似乎正在形成对英雄系列的夹击。”

曹操问：“刘备的那个皇族营销有限公司与荆州集团究竟是什么关系？”

杨修说：“刘备的皇族公司目前是品牌和技术入股荆州集团新野电器制造厂，同时又是荆州集团新野电器制造厂生产的皇族写真系列的总经销。当年和他集体跳槽过去的那帮兄弟中，关羽分管四川、陕西两省市场，张飞分管湖南和云贵，赵云当了信息管理中心的主任。”

曹操说：“我还以为他在刘表手下打工呢。要说这个刘备呀，也确实是个人才。想当初，无论在我这儿，还是在袁绍那儿，就没干过一件有精有神的事儿。没想到他到处跳槽，最后竟然跳上枝头当凤凰，居然还抖起来了！依据皇族公司目前的发展势头，他没准儿还会成为一位总裁级的老板。”

一只想当总裁的狗

曹操说：“我想起一个故事来，故事的主角就是一只想当总裁的狗。刘备当年的表现，跟这只狗非常相似。”

第十二章 猎人的狗力资源管理

春秋时代，秦国北部有一片度假区，许多贵族喜欢到这里来狩猎。如果你需要，还可以向管理员雇用猎狗。

有个楚国人曾经雇用过一只名叫“钟点工”的猎狗。这条狗的能力高强，而且非常奋勇，让他每天出门都有收获。那年夏天，楚国人感到非常满意。

第二年夏天，他又来到这个地方，向管理员指名要去年他雇用那条猎犬。

管理员向他摇摇头说：“那只猎狗已不行了。”同时用手指向墙边，一只狗懒洋洋地躺在哪里，眯着眼睛晒太阳。

他正眼一看，可不是去年那只活蹦乱跳、英勇热情的狗吗？

“怎么会变成这样子呢？”他惊奇地问。

“是啊，本来那是一只很好的狗。但是，后来有一位燕国的客人雇用它之后，觉得它非常好，应该给它改个名字。结果，名字一改，它就变成这副德行。”

“改了一个名字？给他改什么名字呢？”楚国人好奇地问。

管理员告诉他：“本来它的名字叫做‘钟点工’，对不对？燕国人非要叫它‘总裁’。”

曹操说：“刘备曾经做过徐州贸易公司的老板，而这家公司是陶谦临死前送给他的。”

杨修说：“这事我当然清楚。你翻翻《三国演义》第十二回，写的就是陶谦三让徐州的故事。”

曹操解释说：“我的意思是说，陶谦就是那个多事的燕国人，刘备就是那条一心想当总裁的狗啊！”他自己觉得有趣，忽然哈哈大笑起来。

杨修也觉得有趣，也跟着笑。

笑过之后，曹操深有感触地说：“没想到，刘备这条总裁狗居然一反当年的懒相，不仅精神气儿十足，还会龇牙咧嘴呢！”

猎人的狗力资源管理

杨修说：“说到狗啊，我也有一个故事，讲的是一个猎人管理猎狗的演进。您会发现，这老板用人和猎人用狗也差不多。”

一

一条猎狗满山遍野地追逐兔子，追了很久，一只也没有捉到。

牧羊犬看到这种情景，嘲笑猎狗说：“你真没用，兔子比你小，反而跑得快得多。”

猎狗回答说：“你不知道我们两个的跑是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，他却是为了性命而跑呀！”

猎人听到了猎狗与牧羊犬的对话，他想：“猎狗说得对啊。如果我要想得到更多的猎物，就得想个好法子。”灵感像闪电一样从猎人脑海里划过，管理学的火苗被点着了。

第十二章 猎人的狗力资源管理

二

于是，猎人从狗市场又带回来几条猎狗。然后，他为猎狗们拟定了新的制度，凡是能够在打猎中捉到兔子的，就可以得到以几根骨头为内容的“工资”，捉不到的则没有饭吃。

这一招果然有效，猎狗们个个奋勇争先，抓获了许多兔子，因为谁都不愿意看着别人有骨头吃，自己饿着肚子干瞪眼。

三

就这样过了一段时间，问题又出现了。猎狗们发现，大兔子往往比小兔子更难捉到，可是，无论捉到大兔子和捉到小兔子，得到的奖赏却差不多。善于观察的猎狗发现了这个窍门，专门去捉小兔子。慢慢地，大家都发现了这个窍门。

猎人间：“最近你们捉的兔子越来越小了，为什么？”

猎狗们回答：“反正没有什么区别，谁愿意费那么大的劲去捉大的呢？”

猎人经过思考后，决定不再将猎获兔子的数量与奖励猎狗的骨头挂钩，而是采用绩效考评的方法进行奖励，即：每过一段时间，就统计每只猎狗捉到兔子的总重量，按照重量来评价猎狗的绩效，决定一段时间内的待遇。

绩效管理很快就取得了成效，猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了，猎人非常得意。

四

可是，好景不长。猎人发现猎狗们捕捉的兔子数量又明显减少了，而且越有经验的猎狗，捕捉兔子的数量下降得就越厉害。

猎人又去问猎狗。猎狗说：“我们把最好的时间都奉献给了您呀，主人。但是，随着时间的推移我们会逐渐老去。当我们捉不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？”

于是猎人对所有猎狗捉到的兔子数量与重量进行汇总、分析，做出了论功行赏的规定：如果捉到的兔子超过了一定的数量，年老时每顿饭都可以享受到相应数量的骨头。

猎狗们很高兴，大家都各自奋勇向前，努力去完成猎人规定的任务。一段时间过后，有一些猎狗终于按猎人规定的数量达成了目标。

五

这时，其中有一只猎狗说：“我们这么努力，只得到几根骨头，而我们捕捉的猎物远远超过了这几根骨头，我们为什么不能捉兔子给自己呢？”

于是，有些猎狗离开了猎人，自己另立门户捉兔子去了。

曹操听着，又是一阵大笑，连连赞叹道：“你呀！你呀！嘿嘿，有点意思！可究竟有点什么意思呢？”

杨修反问道：“您认为是什么意思呢？”

曹操说：“很熟悉，可又莫名其妙。”

管理学演进的五个阶段

杨修说：“您看啊，当年董卓手下只有一个吕布，论工作能力，刘备、关羽、张飞三个加起来都不是他的对手。按说呢，人能不是吹，一个顶一堆。可这么一来，吕布不仅不思进取，而且胆敢跟董卓争夺女人，闹出一个凤仪亭事件，硬是把公司整垮了。为什么呢？缺乏科学的管理。这是管理学演进的第一阶段，管理学的火苗开始了被点燃的阶段。”

曹操说：“嗯，有道理。”

杨修说：“后来，袁绍就比较聪明了一些，他不像董卓那样只有一条狗，而是拥有颜良、文丑、高览、张、淳于琼等好几头猛犬，建立了第一个激励性的内部竞争机制。这是管理学演进的第二阶段，激励机制诞生的阶段。”

曹操说：“没错。虽然袁绍现在已经折戟沉沙，但他到底有一点成绩的。”

杨修接着说：“我们曹总之所以能够打败袁绍，到底还是技胜一筹啊，您不仅要您的那些狗抓兔子，而且要抓大兔子。那些狗也心甘情愿哪，因为有绩效考评，论功行赏啊！这是第三阶段。”

曹操吓了一跳，提醒杨修说：“你的胆子也是太大了，居然把我手下这些得力干将比喻成狗！他们可个个都是坐镇一方的营销总监哩！”

“现在我是在和曹总谈论学问，只有海阔天空，才能意气风发啊！”杨修不以为意地继续说道：“曹总卓越的管理能力，并没有停留在第三阶段，而是在不断向前发展。您提出了利润分享计划和养老金计划，这个计划很厉害，对留住人才非常有效，一时间成了企业界的热门话题。这是管理学演进的第四阶段。”

曹操说：“是啊，这么大一个公司，把大家箍在一起，不容易啊！”

杨修轻轻一笑，说：“这些计划虽然令人看好，但也有例外。曹总待刘备不薄啊，结果呢，跑了！这说明了一个什么问题呢？许多员工也想创业，我们的管理学也应该向第五阶段演进。不仅仅是猎人，我们的猎狗也需要创业机会。”

曹操一怔：“猎狗也需要创业机会？”

杨修解释说：“是啊，与其眼睁睁地看着猎狗们一只一只地离职而去，为什么不给他们创造一种公司内部创业机会呢？我建议，曹总在我们公司内部成立一个‘鼓励员工创业委员会’，通过这个委员会来采取某些措施，鼓励和支持有创新精神的员工创业。这样，一方面公司能够不断获得新的投资机会；另一方面，员工可以通过管理一个新的创业项目，来获得事业上的进步。”

曹操惊奇地说：“这的确是个好主意，不仅可以那些聪明的、有创新能力的员工留在公司，让他们为公司创造更多的利润，而且可以避免新的复杂的竞争对手数目的快速增加。是的，我们应该理解每一只想当总裁的狗。但是，我们再也不要制造第二个刘备了。”

杨修得意地问：“那么，您准备怎样奖励我呢？”

曹操说：“听君一席话，胜读十年书，我当然应该奖励你。顺便说一句题外话：你也是个人才，可你这种恃才傲物的性格不好，很容易招人嫉恨的。”

作者评说

第十二章 猎人的狗力资源管理

企业能否赢得员工的献身精神，关键在于能否为他们创造条件，使他们有机会获得一个有成就感和自我价值实现感的职业生涯。计件工资、奖金、绩效评估、员工持股计划……管理者希望通过一种有效的管理技术，来鼓励员工的工作激情。

一个被发现的真相是，真正的工作激情并非来自于金钱，而是来自于员工对工作的喜爱。每一位员工在潜意识中，都希望能够从事自己喜欢的工作，并因此而有所发展。

职业生涯规划是一种新兴的管理技术，它一方面可以帮助员工明确自己在企业中所处的位置和职业发展方向，实现员工个人能力的提升，达成人与工作的完美结合；另一方面也可以保证企业获得人力资源的有效开发，以满足现在和未来所需。

利用这种管理技术，你可以设计出许多有用的规划工具，以使员工获得学习的机会、创业的机会、发展的机会。通过鼓励他们的进取心，你将持续不断地提高公司的营业绩效和达到战略目标。

第十三章

在职场中如鱼得水的生存智慧

文子曰：“凡人之道，心欲小，志欲大，智欲锐，行欲方，能欲多，事欲少”所谓“心小”者，虑患未生，戒祸慎微，不敢纵其欲也。“志大”者，兼包万国，齐殊俗，是非辐凑，中为之毂也。“智圆”者，终始无端，方流四远，深泉而不竭也，“行方”者，直立而不挠，素白而不污，穷不易操，达不肆志也“能多”者，文武备具，动静中仪也，“事少”者，执约而治广，处静以待躁也。

——唐·赵蕤《长短经·德表十一》

笑脸的奥秘

话说彩电市场上，英雄、皇族、小霸王三个品牌正在形成争霸天下的态势。作为皇族的老板，刘备的发迹史也战了莘莘学子们关注的热点。东吴国际商业学院赞了好大工夫终于请动了他来校作报告。在宽敞的大礼堂，坐满了大四的学弟学妹（他们很快就要离开学校，四处求职，因此特别需要像刘备这样有成功经验的学长们的指点）

其实，刘备也是别有一番用心。他希望通过这次讲座，吸引一些优秀的毕业生到皇族效力。现在，他坐在讲坛上，显得非常谦和、真诚，散发出一种成熟男人的魅力。他把麦克风握在手中（开始稍稍有些局促小安，但很快就轻松自如了起来），娓娓说道：“我比在座的各位痴长20来岁，曾经取得过一些被人们认同的成绩。很多人认为我拥有某种神奇的成功秘诀，其实，所有的秘密都写在我的脸上。可以这样说，这张脸上浓缩了我数十年转战南北、风雨兼程的人生精华。想当初，我刚从长江国际工商管理大学毕业，和关羽、张飞义结金兰，希望能够干一番大事业。那个时候，我们锋芒初露，意气风发，有着一股初生牛犊不怕虎的干劲，就像你们现在这样。可是，你们比我幸运，因为你们现在就能读到这样一张脸，而我当时没有”

观众席里，有一位名叫周瑜的男生站了起来，问道：“刘备先生，你也太会吹牛了吧？人人都有脸，你那张脸到底有什么奇特之处呢？”

刘备喝了一口水，笑容可掬地解释说，“大家看清楚，这可是中国5000年文化史上最经典的一张笑脸，这张脸上的学问大得很咧。罗贯中因为研究这张脸，写出了中国四大古典名著之一的《三国演义》。李宗吾因为研究这张脸，写出了旷世奇书《厚黑学》。为什么曹操会说‘天下英雄，惟使君与操耳’呢？就是因为我的厚脸皮，可以和他的黑心肠并称天下双宝。”

周瑜冷笑道：“照你这么说，我们只需做足脸上功夫，就可以轻轻松松地获取成功啦？”

刘备点点头，回答说：“大家可以这样理解。但是我想，以你们现在的阅历，理解的程度会很有限。考虑到你们很快就要进入职业生涯的初期阶段，我告诉你们一些简单实用的小窍门，保证你能在激烈的竞争中，做个让老板无法不用你的人才。”

的确，脸皮理论对于年轻的大学生而言，是太深奥了一些。可是，作为一种快餐文化，小窍门却颇受他们的欢迎。像黄盖、鲁肃、吕蒙这样好学的孩子，就立即打开了笔记本。只有周瑜还在执拗地跟刘备较着劲，使得整场报告会变得像访谈节目。

深蕴韬晦之道的刘备也是处变不惊，居然在一问一答之中把现场处理得风生水起。周瑜问

第十三章 在职场中如鱼得水的生存智慧

得刁钻，刘备答得精彩。擅长速记的鲁肃一字不漏地记录了全过程，事后还把笔记整理成文，寄给《中国人力资源》杂志发表，题目是《在职场中如鱼得水的生存智慧》。

下面是刘备的讲话，分为“完美职业形象的五个忠告”、“笑傲职场江湖的五种兵器”、“拯救职场人缘的五种方案”、“痛恨职场美女的五五个理由”等四部分。为了便于阅读，周瑜穿插的提问用楷体字区别。

完美职业形象的五个忠告

作为应届大学毕业生，在座的各位学弟学妹很快就要以职场新人的身份出现在各个企业。在这一阶段，最普遍的问题就是：许多同学在初次就业之后又很快失业。那么，怎样才能很快成为一个职场不倒翁呢？我先后在董卓、陶谦、曹操、袁绍等著名企业家手下打过工，现在自己创业做老板，手下也有一班人马。我想把我个人的一些经验告诉大家，希望对各位有所借鉴。我认为最重要的就是，注意职业生活中的小节。因为一些小节常常给我们的职业形象带来很负面的影响，从收支成本上来讲，这是非常不划算的，比方说吧，哪怕白纸上只有一个黑点，人们也会认为这是一张脏纸或废纸

周瑜：如果白纸上已经玷污了一个或一些黑点，怎么办呢？

有四种办法。第一种办法是“洁身自好”，对白纸进行有效的保护，从根本上拒绝黑点。第二种办法是“自暴自弃”，既然已经被玷污，把它当做废弃物扔掉算了。第三种办法是“洗心革面”，用橡皮把黑点擦掉，让白纸恢复洁白。第四种办法是“铤而走险”，就是人们常说的“一不做，二不休”，索性把整张纸都涂成黑色。四种办法，任君选择。

我在这里，只讲如何在职业生活的小节上“洁身自好”。针对最常见的五种小节，我在这里给出五个忠告：不要在工作时间说闲话、不要偷懒、不要将公司财物带回家、不要打扮得很另类、不要利用工作时间处理私人事务。

周瑜：说闲话不是一个好习惯，这个道理大家都懂

天下的道理就是这样，懂的人多，做的人少。还有哇，你们知不知道，听闲话也不是个好习惯。你们想啊，如果有一个同事在工作时间跟你喋喋不休，就会造成两种不好的影响，一是那个喋喋不休的人觉得你也和他一样清闲，二是别人觉得你俩都很清闲。你们说，这不是当冤大头吗？

第二个忠告：不要偷懒。很多人认为我的脸皮理论就是会装模做样，他们是只知其一不知其二啊。比方说吧，他们喜欢在老板面前表现得很卖力，却在老板不在的时间偷懒。结果呢，像我这样的人才到任何企业都能担任高层职位，而他们往往连试用期都通不过，为什么会这样？因为你手头的工作成效被打折了扣，而它迟早会将你的所作所为暴露无遗。

周瑜：在我们的印象中，你也是一个更换工作相当频繁的人。请问，你与他们有什么不同？

我在不断地跳槽，而他们在不断地被炒鱿鱼。

第十三章 在职场中如鱼得水的生存智慧

第三个忠告：不要将公司的财物带回家。哪怕是一只废弃的鼠标垫或一件多余的促销礼品。否则，人们会认为你是一个贪小便宜的家伙。记住，不贪小便宜的习惯给你带来廉洁的美名。在这方面，我二弟关羽就做得很漂亮。《三国演义》第二十七回就是‘袁本初败兵折将，关云长挂印封金’。什么叫挂印封金？就是离职时把公司配给他的宿舍、银行卡、手机、制服等所有财物全部打上封条，清清白白地退还给公司。有些人不是这样，他们同样人品高尚，可就是不拘小节，被一点小小的利益毁了一生的清誉。你们说，这是何必呢？

周瑜：你的意思是，可以为了更大的利益牺牲自己的名誉？

【刘备沉思了20秒钟】

你可以这样理解。让人奇怪的是，如果你愿意为了更大的利益而奋斗，你可能会像董卓一样遗臭万年，也可能会像我一样流芳百世。这个中奥妙嘛，值得你去再三品味喔！

第四个忠告：不要另类打扮。你可能认为你的打扮能够体现你的个性或对时尚的追求，但你得注意这是在工作场合。女孩们不能穿那种时髦的半尺厚的松糕鞋与有孔的牛仔裤，男孩们也不能做马尾巴的发型。另类的打扮，会制造出与业务极不相称的气氛。

周瑜：爱美之心，人皆有之。每个人都想打扮漂亮一些，都想做办公室明星，这无可厚非呀？企业里也会因此充满万紫千红的活力，你凭什么横加指责呢？没有个性的员工就是平庸的员工，这个道理你懂吗？

一个企业在文化上的一致性越好，它的文化就越纯洁。越纯洁，就越鲜明。越鲜明，就越强而有力。企业的这种追求，在员工的穿着上也不例外。当然，企业应当鼓励我们在考虑问题时去寻找一些创新的方法，但任何创新都不能伤害企业的一致性。否则，企业就无法将它内部的注意力和行动力集中起来，指向同一个目标。

第五个忠告：不要利用上班时间处理私人事务。有些员工好像很聪明，一天中总有办法悄然消失及悄然重现，利用这些时间做私人事情，如：逛街买衣服、修指甲、美容、理发。听我说，不要像个神奇小子行踪不定，否则人们会认为你难以琢磨和不可信赖。也不要言而无信，你会让所有与你有关联的人都生活在惶恐之中。请体注意生活中的小节，否则你会在信誉及品行方面大大失分，没有一个主管和老板会欣赏这样的员工。

周瑜：我们尊敬的曹操同志说过：“大丈夫不拘小节。”你对此又做何解释呢？

【刘备被问得一愣，但很快有了一个妙论】

平凡人物在重要时刻，重要人物在平凡时刻，都可以不拘小节；其他情况例外。

笑傲职场江湖的五种兵器

许多人认为自己在为老板打工，好像他在做好人好事似的。我所看到的真相是：每个人都在为自己工，无论他是为了养活自己，还是为了自己的前途做铺垫。

因此，尽管老板和主管有权力分配一位员工的工作，但他与老板和其他同事之间其实是一

第十三章 在职场中如鱼得水的生存智慧

种工作关联关系。如果我们能够保持好的职场表现，我们就能获得好的绩效评估。这种职场表现和绩效评估，将会对我们的职业生涯造成积极的影响。

勇于负责是受人称道的职场表现之一。许多员工习惯于等候和按照主管的吩咐做事，似乎这样就可以不负责任，即使出了错也不用受到谴责。这样的心态只能让人觉得你目光短浅，而且永远不会将你列为升迁的人选。

周瑜：可是，勇于负责毕竟是一种冒险行为。中国人有句老话“平安是福”，为了出人头地去冒险，好像有些不智喔。

我是要你“勇于负责”，而不是“盲目负责”。如果你一点信心都没有，谁又敢让你负责呢？从人品上讲，勇于负责的是英雄，盲目负责的是蠢货，不负责的是平庸之辈——你愿意做哪种人呢？

周瑜：你的答案呢？

我的答案是：表面上是勇于为工作负责，实际上是勇于为自己负责——你懂了吗？

善于从工作中发现快乐是第二个需要学习的职场制胜秘诀，不要每天晃着一张苦瓜脸，这样给别人、给自己的影响都很负面。如果你实在无法从工作中找到快乐，那你就得去找一份你觉得快乐的工作，因为快乐是个人职业生涯得以成长的关键因素之一。

周瑜：刘老师是坐着说话不腰疼啊！找一份你觉得快乐的工作？说得多轻巧！你以为是在超级市场挑选商品啊？现在就业形势这样严峻，能找到一份工作就很不容易了，还奢谈什么快乐不快乐，真是的

那么，请问你知道你自己适合或喜欢做什么工作吗？

周瑜：我...我还真不知道自己喜欢做怎样的工作。

既然你不知道自己喜欢做怎样的工作，你怎么就知道自己找不到呢？只要你能明确并找到自己喜欢的工作，那么，那份工作就会适合你，也会让你感到快乐。

不可否认，即使是做自己喜欢的工作也会遇到困难。用怎样的态度来面对工作，是衡量一位员工表现是否优秀的首要因素。态度是你的心灵表白，积极的态度表明你勇于接受困难的挑战，消极的态度则表明你没有信心和试图逃避。第三个值得重视的职场制胜秘诀就是，用积极的态度面对困难。

周瑜：有没有第三种态度，它既不消极也不积极呢？

【刘备像一位哲人一样望着周瑜】

没有一种情绪是平静的，要么是淡淡的喜悦，要么是淡淡的忧伤。同样地，非积极的态度就是消极的态度。作为一种心态的外在表现，积极的态度偏向于希望而不是绝望，偏向于创造性的兴趣而不是枯燥乏味，偏向于努力而不是得过且过，偏向于欢乐而不是悲伤。很显然，在

第十三章 在职场中如鱼得水的生存智慧

人才竞争如此激烈的时代，只有不断成长的人才能够一路欢歌、笑到最后。我们必须经常寻找一些更新及创新的方法去做事，抱着“还可以做些什么”的态度去面对工作，质疑自己的方法、步骤，并加以改善，积极态度因此就显得至关重要。

第四个职场制胜秘诀是强烈的团队意识。在市场鏖战日益激烈的时代背景下，团队的作用也越来越重要。假如你在工作中显得离经叛道、形只影单，就会影响整个团队的协作。但是，如果你能够忠诚于团队，并且愿意为此作出必要的奉献，那么，你就能成为深受欢迎的团队成员。在这方面，我们“桃园三兄弟”一向做得很好。尤其是我二弟关羽，哪怕是千里走单骑，哪怕是过五关斩六将，也要回到团队中来。

周瑜：可是，为什么“桃园三兄弟”没有接纳新的成员，而成长为“桃园四兄弟”或“桃园五兄弟”呢？

【刘备表情丰富地叹了口气】

我非常怀念我们三兄弟金兰结义的桃园。这么多年来，“桃园三兄弟”早已成了兄弟情深的象征，成了一个“内可以聚，外可以召”的文化作品。在这个作品中，蕴涵着一股强大的精神力量，将有力地推动我和我们共同的事业的持续成长。

当然，在我们创业的历程中，还在不断地加入新的兄弟、我正在考虑是否把“桃园三兄弟”更名为“桃园系列兄弟”。如果可以的话，就得让罗贯中重新修改《三国演义》了。

周瑜：在《三国演义》中，我可是火烧赤壁的统帅，怎么可以说改就改呢？

是啊，历史不可以修改，但可以继往开来。有一句名言说：“好好学习，天天向上。”学习的能力和习惯，就成了追求成功和持续进步的重要因素。

养成终身学习的习惯是第五个职场制胜秘诀。近来，一些集团公司非常重视人力资源重组，企业高层向员工发出了“不换脑袋就换人”的警告。于是，“换脑袋，求生存”成了员工们面临的严峻现实。

我的一位同学蔡文姬，回国担任了一家网络产品的行销总监，肩负公司决胜未来的重任。她和董祀新婚不久，没有度蜜月。最近生病了，脖子僵硬得直不起来，也只请了一天假。她从不抱怨，始终保持着神采奕奕的职业形象。她说：“因为我在一刻不得放松地追求梦想，所以必须这么做。”

著名的医师华佗，几年前被聘请担任某医疗器械公司的产品总监。作为一名专家型的员工，也在时时提醒自己换脑袋。他说：“在竞争日益激烈的年代，不断创新的企业需要不断创新的员工。市场会淘汰落后的企业，企业也会淘汰落后的员工。”

拯救职场人缘的五种方案

如果在你的出勤记录上，一直都是严以律己的好雇员，不迟到，不早退，对公司里财物、文具从不顺手牵羊，堪称洁身自好的楷模，能够及时完成工作任务，从不叫苦喊累，那么，恭喜你，你做得很好。

可是，衡量一个人工作表现的优劣，有时并不仅仅只看个人的成绩。若与同事齟齬过多，

第十三章 在职场中如鱼得水的生存智慧

也会成为你通往成功之路的暗礁，不可小觑。当然，注重工作中的人际关系，并不意味着你必须费尽心机和全公司的人打成一片。但总的来说，良好的人际关系毫无疑问能使工作开展得更顺利，使你的努力获得事半功倍的效果。

一旦沦为“职场讨厌虫”，你的人品和人缘都会受到负面影响。我在下面列出五种“职场讨厌虫”的标本，以供各位将来入职时作为借鉴。

1号“职场讨厌虫”：流言传播者 办公室里一些小打小闹的玩笑无伤大雅，但要警惕它们发展成为令人望而生畏的闲话乃至伤人的谣言。很多不懂得三思而后语的人，为了快意口舌或别的目的，往往会散布流言，兴风作浪。还有一些人，也喜欢凑兴，添油加醋，为传播流言推波助澜。

拯救方案 流言止于智者，尤其是一些与同事私生活有关的话题。学习守口如瓶，不要枉做小人。在关键时刻你会意识到，同事们的信任是多么的宝贵。

周瑜：有些人的天性，就是喜欢传播信息，要不怎么会有记者这个职业呢？无论内幕秘闻或小道消息，既然口碑相传，就肯定有其中的道理。你没必要一棍子打死吧？

也许凭借各种“内幕秘闻”，能很快让你成为茶水房里的红人。但是，永远没有人会对一个口无遮拦的饶舌者待之以真心。无论出于何种目的传播流言，如果自己的人品会因此受到质疑，毕竟是一件值得权衡的事。

2号“职场讨厌虫”：牢骚大王 牢骚满腹，怨气冲天，这些就是这种人最显著的特征。出于对友情的考虑，可能有些人会倾听你的诉苦。也许你把诉苦看做开诚布公的一种方式，但一定要注意适可而止，绵绵不休的抱怨会让身边的人苦不堪言。

拯救方案 倾诉是一种很好的发泄方式，于是，你把那些给你带来烦恼、痛苦的一切发泄出来。倾诉也是一种很好的表达方式，于是，你希望通过倾诉获得理解和援助。然而，你也得注意别人的感受。最好的解决办法，是调整自己的心态，用积极的办法来处理你的问题。这有点像拉肚子，你得治病。如果一时半会儿治不好，你还得找一个卫生间，不要弄得到处乌烟瘴气。

周瑜：按照你这种理论，倾诉和倾听，将会成为一种古老的情感交流方式，从人类社会消失了？

【刘备做了一个无可奈何的手势。】

病人总是会发出痛苦的呻吟，哼哼两声，不仅心里会舒服一些，而且也会引起别人的注意和同情。就像疾病无法消失一样，呻吟也无法消失。同样地，倾诉也无法消失。

没错，富有同情心是一种优秀的道德品质。可是，如果你不去积极地解决问题，而只是一味地要求别人同情，那就是你的不是了。

3号“职场讨厌虫”：自以为是的半瓶醋 这种人永远都认为自己是对的，而且说起来头头是道。在办公室里，无论谁有任何意见，他都会强行插入别人的谈话，想当然地来一番指手画脚。所有的一切都被他弄得云山雾罩的摸不着真相，让许多不了解他的人对他佩服得五体投地。也许他并不是刻意要愚弄你，可是你在他面前确实无法保持清晰的思路，也无法跟他进行有效的沟通。

半瓶醋就是这样，喜欢用自己的一知半解去影响别人，却毫不顾及后果。然而，后果毕竟

第十三章 在职场中如鱼得水的生存智慧

还是会发生的。这样的事情如果一再出现，还会有谁相信他呢？

拯救方案自以为是的半瓶醋总是希望自己能在短时间内给人留下深刻印象，他需要理解“沉默是金”的深刻含义。为了管住自己的嘴，他应该把兴趣转向对真相的探索。只要他能把嘴巴闭上一分钟，他就会发现有新的情况出现。当他知道得越来越多时，就会越来越谦虚谨慎起来。

勇于认错是半瓶醋需要培养的第二种品质。为什么一定要证明自己是正确的呢？“人非圣贤，孰能无过？”认错并不可耻。很多时候，勇于认错往往还会赢得伙伴们的尊敬。

周瑜笑道：勇于认错真的需要像你那样的脸皮才做得到吗？

【刘备先是默认，然后向周瑜竖起了大拇指】

孺子可教也。假如在《三国演义》中，你也能有这种悟性，就不会被诸葛亮“三气周公瑾”，弄到吐血而死的下场。

4号“职场讨厌虫”：媚上欺下的马屁精 这号人的座右铭是：“好风凭借力，送我上青云。”因此，他们总是趋炎附势，专注于捕捉任何一个飞黄腾达的机会，却不太注重与下级、甚至同级同事的交往。本来嘛，人往高处走，这是一种普遍心态。可是，倘若做得太过火，马屁精的绰号自然是逃不掉了，领导也会因此质疑你的人品，弄得最后鸡飞蛋打。

拯救方案对所有同事一视同仁，包括那些从底层干起的办公室新人，对他们抱以真诚的尊重和欣赏。你何苦要处处树敌呢？俗话说：“真人不露相。”即使是那些寂寂无闻的小人物，也可能给你一个意料不到的打击。

周瑜：你的意思是：第一，应该迎合上司；第二，在迎合上司的同时，还应该照顾大伙儿的情绪——对吗？

【刘备点头称是】

“马屁精”这个绰号，是那些对你不满的人抛出的一枚炸弹。如果你能赢得他们的支持，自然没有人向你丢炸弹、放冷枪。

5号“职场讨厌虫”：搔首弄姿的狐狸精 这号人的座右铭：酒香就怕巷子太深，人美就怕衣服不短。自恃小有姿色，总是不失时机地在男同事面前施展女性魅力，不惜同时成为女同事们的笑料和眼中钉。从前有个叫赵飞燕的女人，特别喜欢用若隐若现的吊带带吸引男人，可她根本不知道办公室里男男女女都把她当笑柄。

拯救方案办公室是一个拒绝情色的公众场所，请停止放电

痛恨职场美女的五个理由

周瑜：女性是一种美丽的性霸，到处都会惹火，难道你要她们披着面纱上班吗？

【刘备长长地叹了一口气】

在我领导的员工中间，的确没有一个职场丽人。我的经验是，不要在办公室和美女纠缠不清，在生活中也一样。人们会认为，你这个家伙身上有两大污点，第一好色，第二因为好色而愚蠢。

第十三章 在职场中如鱼得水的生存智慧

周瑜：你这是对美女们的侮辱！你这是“吃不着葡萄说葡萄酸”

你为什么这样反驳我呢？

周瑜：因为...因为我的女朋友小乔就是东吴国际工商管理大学的两朵校花之一。另一朵校花是她的姐姐大乔。

既然如此，因为需要避嫌，你已经没有资格反驳我了。

周瑜：可是，我还是想知道，你为什么这样忌讳美女士呢？

我忌讳美女。理由有五：

第一，美女们天生就有优越感，工作生活处处受特殊照顾。哪怕是犯了错也是“美丽”的错误，结果造成各方面能力退化。

第二，社会腐败，不正之风等现象从来就是美女做的雷管，想来美女如果统统绝种的话，男人们一定心无杂念，勤恳工作。

第三，美女的存在让化妆品和高档服饰就有了销路，而事实上美女正是一种善于“画皮”的魔鬼或寄生虫。

第四，美女当街，本人曾经开车走神压黄线两次、步行撞电线杆一次，至今积痛难消，可见美女乃是一种交通安全隐患。

第五，假如你在公司里因为美女与上司争风吃醋的话，你就会因为莫须有的罪名受到迫害。有史为鉴哪，同学们，董卓败在美女手里，吕布败在美女手里，曹丕和曹植兄弟俩骨内相残也是因为美女。

自古红颜祸水，在职场上同样如此。

没倒在职场、先倒在会场的美女

刘备刚刚讲完，余音犹在绕梁，忽然发生了一件很意外的事故。坐在周瑜身边的小乔终于忍不住了，猛地站了起来。手指刘备，激动得喷血似的，喷出一个字：“你！”

全场师生一时之间都有些惊慌失措，而刘备那张经典的脸庞上堆满的笑容也顿时僵硬了，直到小乔因为极度愤怒而昏了过去。

周瑜大叫道：“赶快拨打120急救！”

会议主持人、东吴国际商业学院董事长吴国太慌忙抢过话题，宣布会议结束。

作者评说

当一位新人进入公司，他不仅要学会如何工作，还要学会与人相处，直到他能够得到同事们的认同。办公室政治，是每一位员工在职业生涯管理中所必须面对的问题。

第十三章 在职场中如鱼得水的生存智慧

换一个角度看办公室政治，其实是公司文化的体现，它的最终表现是哪些人得到重用、哪些人得到升迁、而哪些人受到冷落。甚至连公司最高管理层也无法超脱。由于办公室政治的作用，你能够树立权威，或者被迫妥协。

为了让办公室政治产生积极的影响，你的最佳选择就是身体力行地引导一种健康的公司文化，帮助每一个人找准自己在公司的位置，学会成功的职场处世技巧，避免空洞的夸夸其谈和尔虞我诈的内耗，营造和谐、融洽、友爱、互助的同事关系。

第十四章

让时间快速增值的锦囊妙计

昔黄帝得力牧而为五帝先，夏禹得咎繇而为三王祖，齐桓公得管仲而为五伯长。朕自居藩邸，公为腹心，避得廓清宇内，君临天下。

——《唐太宗集·报长孙无忌让司空诏》

爱上了一个美少女

话说刘备在东吴国际商业学院的演讲中，他对美女的偏见激怒了不少漂亮学妹。会后校方请他吃饭，宴席中有一位美眉当场向他发难，责问他凭什么跟美女们过不去？刘备慌忙请问坐在身边的乔国老。乔国老介绍说，她是东吴国际商业学院的董事长吴国太的掌上明珠、孙权的妹妹孙尚香。

刘备一直以为，三国时代的美女一个个柔得像清水、软得像棉花，没想到这位美眉长得如此英姿飒爽，真教他怦然心动！他一面递上名片，一面真诚地说：“希望以后交个朋友！”

吴国太笑道：“你不是很痛恨美女吗？”

刘备自我解嘲说：“我痛恨的美女有两类，第一类是那些以美女自诩而我并不欣赏的，第二类是我很欣赏，但我却得不到的。”

吴国太问：“那么，这位小姐呢？”

刘备老老实实在地回答：“这位小姐属于我很欣赏，但我不知道能不能得到的第三类。”

满桌的人都笑了起来。孙尚香也在笑：“原来你不是痛恨美女，而是痛恨某些类型的美女。”

刘备大言不惭地说：“人人都爱美女，恨则必有其因。”

孙尚香戏弄他说：“桃园三兄弟，关羽是一张红脸，张飞是一张黑脸——你这张脸皮虽厚，却看不出颜色——为什么呢？”

刘备回答说：“一张红脸是害羞，一张黑脸是卤莽，一张看不出颜色的脸是暗藏心机。”

孙尚香问：“暗藏什么心机？”

刘备说：“怎样追你。”

满桌的人又笑了起来，都说刘备很风趣。

接着，吴国太开玩笑似地警告他说：“我女儿脾气可不太好。你有胆量找这样的野蛮女友吗？”

刘备一副傻里傻气的模样，回答说：“我想用一句歌词来表达我的心愿——爱我所爱，无怨无悔。”

让刘备感到痛苦的是，谁也没把他的话说当真。但他知道，机遇总是垂青积极的行动者，这一段浪漫的艳遇需要他自己去拉开序幕。可是他也深深地知道，他必须正视两个问题：第一，他已经40多岁了，孙小姐却正值青春年少；第二，虽然目前他的皇族品牌已是名满天下，事实上却只是附庸于荆州集团的一个销售公司的老板。这么英俊的女孩，会跟一个年近半百的中年男子去浪迹江湖吗？

中年男子与漂亮小伙的优势比拼

从东吴国际商业学院回来，刘备心中一直闷闷不乐。数英雄，论成败，如今曹操都成了中国首富了，可刘备居然连一个美眉都得不到，让我们尊敬的刘皇叔情何以堪、心何以甘呢？

转眼就到了春节，荆州电器集团股份有限公司董事长兼总裁刘表特意给刘备打电话，请他过去聚会。刘备从新野出发，不过一个多小时的车程就到了荆州。正好赶上荆州集团开会，总裁刘表在做“管理也是生产力”的主题报告。刘备找了一个角落坐下来，当了一个毕恭毕敬的听众。大约是由于报告人的理论过于坚硬，听众觉得很不好消化，时间一长，都在开小差。有的在打瞌睡；有的在交头接耳。只有刘备最认真，他既不打瞌睡也不交头接耳，他在为自己开始发福的肚子黯然神伤，连眼眶都红了起来。

晚餐时，刘表问他：“你看上去气色不太好，莫非有什么心事？”

刘备回答说：“我想起了从前那些劳碌的日子，虽然很累，人也长得瘦，可是累也高兴，瘦也精神。如今打理这个皇族公司，因为有您的关照，再也不像从前那样疲于奔命了。只是我再这么心宽体胖下去，当年的雄心壮志恐怕就会被消磨得烟消云散了。如果一个男人在事业上一无所成，也真是让人悲哀呀！”

刘表沉吟着说：“看样子，你的精神面貌的确不佳。你应该尽快调整好自己的状态。”

刘备当然明白，一个高素质的经理人必须学会迅速恢复他的积极态度。不能很快复原的人，过分沉湎于不幸而拖沓不前的人，就会错过命运所赐予的珍宝。喔，他的珍宝，那个英俊的假小子，就是他一见钟情的珍宝！

夜，已经深了，刘备还在招待所的床上辗转反侧。自从前年老婆糜夫人因病去世，他已经度过了将近800个孤枕难眠的夜晚。他爬起来，摁亮床头灯，翻开当天的《荆州时报》。报纸上有一则新闻，大意是“著名管理学专家诸葛亮破译时间奥秘，时间管理理念震撼人心”云云。刘备耐着性子把全文看完，顿时想明白了：他要解决的，其实就是一个时间的问题。首先，假设孙小姐的梦中情郎是一位28岁的漂亮小伙，孙小姐希望和他共同生活到70岁，那么他能够给孙小姐什么呢？是42年的情感价值。如果把漂亮小伙替换成刘备呢？只有21年。从表面上看，老夫少妻的确不太匹配，但人们忽略了很关键的一点，那就是：在相同的时间内，每个人创造的价值是不一样的。

刘备做了一次小小的计算，就轻而易举地证明了他的假设是成立的。他对28岁的年轻人的创造力作了一个评估，大约价值35 000元/年。按每年244个工作日、每天8小时计算，每小时价值17.93元。这样，42年的静态价值总额就是660万元。

接着，他对自己的创造力也作了一次测算，大约价值85 000元/年。每小时价值43.54元，21年的静态价值总额为800多万元。这样刘备的优势就明显胜过漂亮小伙，那么，他就可以轻易地赢得孙小姐的芳心。

然而，漂亮小伙的时间价值难道永远只有17.93元/小时吗？他的前程无可限量，他也许会成为年薪百万的CEO，他的时间价值将会达到500元/小时！喔，天哪！刘备的头一下子又懵了，到哪里能找到让时间快速增值的锦囊妙计呢？他把全份报纸翻了个底朝天，也没找到更多的信息。

“为时间创造价值！”这个诸葛亮发表了多么好的一个见解啊，他真是一个人才！刘备决定马上找到他。

让时间快速增值的先决条件

刘备回到公司，立即让办公室文员孙乾给诸葛亮寄去了一份《面试通知书》。谁知通知书寄出两个多月，一点儿动静没有。刘备想了想，又命令糜竺给诸葛亮寄去了一份《录用通知书》。谁知通知书寄出一个多月，还是一片儿动静没有。刘备急了，决定亲自去请诸葛亮出山。终于在卧龙岗管理咨询公司的卫生间找到了诸葛亮。历史上把刘备的这第三次行动称之为“三顾茅庐”。

刘备把这位“卧龙岗的先生”称为“卧龙先生”，说：“请您一定要帮帮我。”

“你能够认识到时间有价值并且还能升值，这很好。同样地，我的时间也是有价值的。”诸葛亮很直接地告诉他：“我的收费标准是每小时500元。你想咨询什么？”

“我想问，如何让时间快速增值？”刘备很憨厚地说。

“如何让时间快速增值是一套系统的方法。”诸葛亮慢条斯理地说，“第一步，你应该明确你的目标。”

“明确的目标？”刘备愣住了。

“是的。”诸葛亮肯定地说，“明确的目标，可行的方法，以及时间上的计划，三个要素必须具体。”

刘备问：“那万一达不到怎么办呢？”

诸葛亮盯着刘备，很严肃地说：“目标必须有人相信，否则就不是目标，而变成了玩笑。你要明白：如果你为员工制定目标，就必须让员工相信；如果你为自己制定目标，就必须让自己相信。”

“目标？喔我的目标是，”刘备有些小好意思地说：“我的目标是，赢得孙尚香小姐的爱情。可是我下半辈子的时间已经不多了，没办法跟年轻人比。因此我认为，如果要赢得孙尚香小姐的爱情，惟一的办法就是让我的时间升值。”至于时间上的计划？刘备说希望能在明年春节前实现这个愿望。“有钱没钱，娶个老婆好过年嘛！”他无限憧憬地解释。

诸葛亮有些嘲笑似的说：“如果是这样来设计的话，那么你的时间增值的幅度就不会很大，没有必要找人帮你。”

刘备着急了：“不。不。不！我希望我的时间价值增长100倍甚至更多。”

诸葛亮说：“可是，一个男人存在的价值，如果仅仅是为了赢得美女的喜爱，他的时间不可能值很多钱。否则，就是你的目标错了，因为，一个人追求的目标是决定时间价值的首要条件。”

刘备奇怪地问：“照您这么解释，如果我一定要得到高价值的时间收益，我应该怎样设定目标呢？”

诸葛亮说：“一般说来，如果一个人为社会谋福利，他的时间价值就高；如果一个人为自己谋福利，他的时间价值就低。您现在的身份是一位中国的职业经理人，应该以振兴民族产业为己任。也只有用这种铁肩担道义的硬汉形象，才可能打造出‘太阳最红，人生更新’的个人品牌，才可能实现高水平的时间价值啊！”

刘备问：“那，我就不要孙小姐啦，”

诸葛亮说：“到那时，孙小姐想说不爱你都不是很容易的事啊！”

刘备恍然大悟：“您这话的意思我懂了，换句话说就是：男人靠征服世界来征服女人，女人靠征服男人来征服世界。”

第十四章 让时间快速增值的锦囊妙计

让时间快速增值的战略构想

诸葛亮说：“你很聪明，一点就透，比你的那位搭档刘表强多了。那家伙是个榆木脑袋，害得我到现在还在‘躬耕垄亩’，而不是‘躬跟贵人’。所以，我一定帮你，让你支付的咨询费花得舒服。”

刘备问：“您的意思是说，我就是贵人啦？”

诸葛亮说：“我的意思是说，谁愿意给我咨询费谁就能成为贵人。”

刘备问：“那我该怎么做呢？”

诸葛亮说：“让时间快速增值，通俗地说，就是在短时间内赚到很多钱。要达到这一目的，惟一的办法就是抢占先机，收城掠地。曹操之所以能成为中国首富，是因为夺取了袁绍的河北集团。现在，你也可以设法将荆州电器集团公司据为己有啊！”

“先生，您可真是一语道破天机啊！”刘备恍然大悟，既惊喜若狂又惶惑不安地继续问道：“您且说说，如何能将资产50多亿的荆州集团拿到手中呢？”

“有了目标，然后你得有一个好的战略构想。”诸葛亮说：“我给你讲一个《骆驼与帐篷的故事》，也许对你有所启发——”

在风沙弥漫的大沙漠，骆驼在四处寻找温暖的家。后来它终于找到一顶帐篷，可是，帐篷是别人的——和你的遭遇很相似，对不对？

最初，骆驼哀求说，主人，我的头都冻僵了，让我把头伸进来暖和暖和吧！主人可怜它，答应了。过了一阵子，骆驼又说，主人，我的肩膀都冻麻了，让我再进来一点吧！主人可怜它，又答应了。接着，骆驼不断地提出要求，想把整个身体都放进来。

主人有点犹豫，一方面，他害怕骆驼粗大的鼻孔；另一方面，外面的风沙那么大，他好像也需要这样一位伙伴，和他共同抵御风寒和危险。于是，他有些无可奈何地背转身去，给骆驼腾出更多的位子。等到骆驼完全恢复精神并且可以掌握帐篷的控制权的时候，它很不耐烦地说，主人，这顶帐篷是如此狭小以致连我转身都很困难，你就给我出去吧！

诸葛亮说：“如今市场竞争愈演愈烈，曹操就像那令人不寒而栗的风沙。你为什么不使用这种骆驼兵法，无中生有地让自己获得价值亿万资产呢？只要你愿意，你在得到荆州集团之后，还可以用同样的方法得到益州集团。然后，你就可以审时度势，与曹操争夺中国首富的宝座了！到那个时候，你想啊，孙尚香小姐会不会向你大抛媚眼、投怀送抱呢？”

刘备听得先是如梦如痴，接着如梦方醒，敬佩不已地说：“按照先生的启示，取天下犹如探囊取物，何况取（娶）一个女人呢！”

诸葛亮说：“现在，你就掏取你的腰包，先把咨询费付了吧。”

刘备摸摸口袋，尴尬地说：“我现在没钱。要不，等我成了中国首富，再百倍千倍万倍地还给您？”

诸葛亮失望地问道：“如此说来，我只有先帮你赚到钱，你才有钱给我，对吗？”

刘备一副憨厚的模样，连连地点头。

让时间快速增值的管理技巧

“为了帮助你成为中国首富，我还得教你一招。”诸葛亮沉思了好久，抬头对刘备说，“有了目标，有了战略构想，你还需要懂得怎样去实现这个战略。”

刘备心想，幸亏我没有付费，否则这后半截就出不来了。于是，他问：“怎样去实现这个战略构想呢？”

诸葛亮说：“实现这个战略构想是一个庞大的工程，你需要处理大量的事务，所以你还掌握必要的时间管理技巧。”

刘备连连点头，说：“是啊，是啊。我每天总是被一些琐碎的事务弄得团团转，常常是顾了这头顾不了那头。”

诸葛亮忽然大声唤来书童，吩咐他去准备石块、碎石、细沙、水和一只大铁桶。刘备奇怪地问：“你要这些东西做什么？”

诸葛亮神秘地一笑：“山人自有妙用——你且说说，你采用了哪些时间管理方法？”

刘备说：“我已经掌握了一个很好的时间管理技巧，那就是授权。我身边文有糜竺、孙乾，武有关羽、张飞、赵云，他们能够为我分担许多工作。可是，大量事务性的工作就像杂草一样疯长，工作绩效还是无法提高。原来只有我一个无头苍蝇，通过授权，变成了一群无头苍蝇。”

诸葛亮说：“有关时间管理的技巧。大约可以分为高、中、低三个层次。低层次的管理技巧着重利用便条和备忘录，在忙碌中自行调配时间和精力。中层次的管理技巧强调行事历与日程表，反映时间管理已注意到规划的重要性。高层次的管理技巧讲究对事务的分类处理，按轻重缓急进行优先解决。在这三种层次中，由于工作量和工作的要求，都有一个授权的问题。”

刘备说：“如此说来，我还是一个只会使用便条的低层次的时间管理者。可是，我怎样才能掌握高层次的时间管理技巧呢？”

这时，书童已将石块、碎石、细沙、水和一只大铁桶准备妥当。诸葛亮笑道：“高层次的时间管理技巧就在这只大铁桶里面。”

大铁桶里面的奥秘

诸葛亮说：“这只铁桶最大的容量，象征着在一段时间内，一个人的最大工作量。碎石象征着既重要又紧急的事务，石块象征着重要、但不紧急的事务，细沙象征着紧急、但不重要的事务，水象征着既不重要也不紧急的事务。”他一边说，一边画事务分类表给刘备看。

	紧急	不紧急
重 要	A(碎石型的事务) • 危机 • 急迫的问题 • 有期限压力的计划	B(石块型的事务) • 发掘新机会 • 规划 • 改进产能 • 建立伙伴关系 • 防患于未然
不	C(细沙型的事务) • 不速之客的接待	D(水型的事务) • 一些可做可不做的杂事

第十四章 让时间快速增值的锦囊妙计

重 要	• 某些信件、文件、电话的处理 • 某些会议的出席 • 某些必要而不重要的会议、活动	• 一些不必要的应酬 • 有趣的活动
--------	--	---

“你通常偏重于处理哪一类事务呢？”诸葛亮问。刘备毫不犹豫地回答：“当然是A类。”诸葛亮继续问道：“那么，B类事务呢？”刘备说：“我也知道B类事务相当重要，可就是没有时间顾及”

诸葛亮问：“是不是像这样？”他把铁桶中装满碎石，然后，那块石头怎么也装不下去了。

“是这样。”刘备点点头。

诸葛亮又问道：“如果换一种装法呢？”他把石块一一放进铁桶里。当铁桶里再也装不下一块石头时，他停下了来，问：“现在铁桶里是不是再也装不下什么东西了？”

“是。”刘备回答。

“真的吗？”诸葛亮问。随后，他不紧不慢地抓起一把碎石，放在已装满石块的铁桶表面，然后慢慢摇晃，然后又抓起一把碎石…不一会儿，这一小桶碎石全装进了铁桶里。“现在铁桶里是不是再也装不下什么东西了？”诸葛亮又问。

“还……可以吧。”有了上一次的经验，刘备变得谨慎了。

“没错！”诸葛亮一边说，一边把细沙缓缓地倒在铁桶的表面。他慢慢摇晃铁桶。大约半分钟后，铁桶的表面就看不到细沙了。

诸葛亮再一次问道：“现在铁桶装满了吗？”

“还…没有。”刘备虽然这样回答，但心里其实没底。

“没错！”诸葛亮一边兴奋地说，一边慢慢地把水往铁桶里倒。水罐里的水倒完了，诸葛亮抬起头来，微笑着问：“这个实验说明了什么？”

灵感像闪电一样从刘备的脑海划过，他惊奇地说：“我明白了，这就是您所说的分类处理、优先解决吗？”

“对。你很聪明。”诸葛亮顿了顿，说：“这个实验告诉我们：如果铁桶里早已装满了碎石、沙子和水，那么你就再也没有机会把石块装进铁桶里了。可是，如果你首先把石块装进去，铁桶里还会有很多你意想不到的空间来装剩下的东西。因此，有效率的时间管理需要你分清楚什么是石块？什么是碎石、沙子和水？并且总是把石块放在第一位。”

“可是，”刘备仍然有些迷惘，“这四种分类究竟对结果有何影响呢？”，诸葛亮说：“整天忙于处理碎石型事务的人，时刻有压力感，总在处理危机、收拾残局，因此显得心力交瘁。偏重于沙子一类事务的人，通常缺乏自制力、短期行为严重，喜欢巧言令色，人际关系浮泛。偏重于水一类事务的人，可谓全无责任感，恐怕连自己如何维生都很困难。”

刘备继续问道：“会不会因为偏重石块而耽误了碎石呢，因为碎石毕竟来得紧急呀！”

“体知道碎石怎样来的吗？它是石块破碎而成的。”诸葛亮笑道，“偏重于石块一类事务的人，他的碎石会很少。偏重于碎石一类事务的人，他的碎石会源源不断。”

刘备若有所思地点点头。

诸葛亮继续说：“只有偏重于石块一类事务的人，才是真正有效率的人，他善于审时度势，能够抓住问题的关键，急所当急。当机立断并防患于未然。尽管有时也会有燃眉之急，却能设法降到最低。因此，这类人显得有远见、有理想，守纪律，自制力强，生活平衡有规律，而且能成大事。”

为了一个女人，请回一个男人

诸葛亮的“桶中对”让刘备敬佩不已。他说：“我终于明白为什么我创业至今、屡战屡败的原因了。虽然关羽、张飞和赵云都是天下知名的勇将，却是一群高效率的人在做稀里糊涂的事。如何能有持续性的进步？糜竺、孙乾、简雍等人虽然擅长内勤管理，却毕竟不是审时度势、规划天下的俊杰。如此下去，想要实现中国首富的梦想，岂非笑话？”

他看着诸葛亮，无限真诚地说：“目前，虽然我的皇族公司还很小，而且还是荆州集团的附属企业，但是为了有效率地实现中国首富的梦想，希望先生能够出山帮助我。我已经深深地知道，这创业之路，漫漫兮而修远，必须经常有一位先生这样的高人为我指点迷津。”

诸葛亮说：“我在这卧龙岗做个自由职业人多好，为什么要去跟你打工呢？”

刘备说：“如果您不答应，恐怕我永远没钱向您支付咨询费。”

诸葛亮叹息说：“该教的我都教给你了，如果你仍然无法成功，那我还有什么办法？”

刘备说：“如果我成了中国首富，先生就能成为名扬天下的管理顾问，这难道不是先生的职业追求吗？可是，如果我成了一个失败案例，恐怕先生也永无出头之日呀！”

诸葛亮很为难地说：“今天你来找我，为了让你得到心爱的女人。如果我答应你，却会让我离开心爱的女人。你怎么可以这样忍心呢？”

刘备奇怪地问：“您也有一个心爱的女人？她有孙尚香漂亮吗？”

诸葛亮反问道：“情人眼里出西施，你说呢？”

刘备半晌无语相对，最后只好使出了他的杀手锏——哭。他呜咽着说：“如此说来，您是饱汉不知饿汉饥啊！自从我老婆糜夫人去世，我已经整整两年没有抱过女人了，您就看在你我同是男人的份上，帮帮我吧！”

诸葛亮想了想，安慰刘备说：“看我能否说服我老婆。然后才能答应帮你追老婆。”

作者评说

每天从凌晨开始，地球上的每个人都能得到同样多的24小时。然而，从经济学的角度看，每个人的时间价值是不一样的。换言之，成功与不成功的差别，就在于你如何利用每天的24小时。

时间价值的另一个关联词就是效率。在我们所处的这个商业社会，效率往往会被视为金钱与时间成本的关系。这种看法很有些惟利是图，但你可以通过学习对时间的管理，在提高工作绩效和享受家庭生活之间找到平衡。

第十五章

管理老板的勇气

士不可辱则大，大则尊于富贵。故，利不足以虞其意，名不足以挺其心。斯人也，有势则不自私，处官则必不为污，将众则必不挠北。苟便于主、利于国，则必危身，舍生以殉之，若此乃可谓国有臣矣。

——清 顺治帝《资政要览》

丑女孩是一杯茶

话说诸葛亮谈妻论爱，自谓“情人眼中出西施”，颇有敝帚自珍的意味。其实呢，裴松之注解《三国志-诸葛亮传》时，曾记载荆洲地区的一句俚谚：“莫做孔明择妇，只得阿承丑女。”意思是像诸葛亮这样的美男子，却娶了个丑媳妇，实在不值得学习。

阿承，指的是荆洲名士黄承彦。阿丑是他的女儿，虽然长得丑，却也是个才女。阿丑喜欢写作，经常发表一些管理学方面的文章。她优美的文风和出人意表的见地，让工商界的许多经理人倾心不已。他们以为阿丑是一位美女学者，可是等到真正见了她，就吃惊得要大跌眼镜了，说：“看了一眼，后悔三天。”

让阿丑感到很有意外的是，居然有一位叫诸葛亮的男孩义无反顾地爱上她，他们开始一段两情相悦的浪漫时光。在芳草萋萋的卧龙岗，人们经常可以看到他们俩手牵手散步。要知道，诸葛亮是大家公认的美男子，“身長八尺，容貌甚伟”，有多少荆襄名媛都在暗恋他，他怎么会跟黄阿丑如此亲密接触呢？

有好事者很快就弄清了事情的内幕：第一，原来阿丑的父亲黄承彦就是诸葛亮的老师，他们俩之间是一种典型的大师兄与小师妹的爱情；第二，诸葛亮刚刚和阿丑新婚大喜，正在享受蜜月。

人们在窃窃私语之中怀疑：这种奇怪的婚姻中的俊男丑女真的相爱吗？邻居的女人去问阿丑，阿丑说：“你们不要瞎猜了。我可以告诉你们，并不是诸葛亮看不到我头上的黄头发、脸上的黑斑，也不是他对女人的审美观与其他男人有什么两样。而我之所以答应嫁给他，是因为他能够超越长相，来欣赏我的优点和内心。我是长得不漂亮，但我却从诸葛亮那里找到了一种超凡脱俗的真爱。”

邻居的女人就更加好奇了：“那么，你究竟靠什么迷倒诸葛亮的呢？”

阿丑抿嘴一笑，说：“你最好去问问诸葛亮本人吧！”

邻居的女人又去问诸葛亮。诸葛亮告诉她说：“其实啊，在我心目中，阿丑真的是比许多美女还可爱。”

“怎么会这样呢？”邻居的女人好像要打破沙锅问到底似的。

“你们很想知道答案，是吗？”诸葛亮从书房照拿出一本《三国女友》杂志，说：“答案就在里面。”

邻居的女人打开杂志目录，原来里面有诸葛亮的一篇散文，标题是《丑女孩是一杯茶》。翻到内页，诸葛亮用他优美而又抒情的文笔写道：

第十五章 管理老板的勇气

丑女弦像一杯茶。坐在寂寞的小小庭院，手边的那杯茶和她的心情一样澄澈。而时间在春来秋去，而世事在云卷云舒……

人们常说，烟、酒、茶是男人的三宝。如果把烟比做才女。把酒比做美女，那么，茶就是清馨的丑女了。在茶的情操面前，无论是烟的醇香，还是酒的浓烈，都显得那么恶俗。只可惜世人大多喜欢追求香烟美酒的刺激，却无暇品尝一杯清茶的真味。

是的，丑女孩没有媚俗的容颜，可她的人品就像茶一样清丽。远离了尘世的喧嚣，因而能够永葆心灵的纯洁，也更能够理解人生的个中雅趣。无论是工作或者帮助他人，她把手头上的每件事都干得非常漂亮。她是如此善良、乐于奉献、不图回报、与世无争，就像茶一样默默地散发着一缕若有若无的芳香。

然而，人们在欣赏才女、赞美美女的同时，对待丑女实在是太不公平了。她付出了爱心和汗水，却没有人记住她是谁。好在丑女从不计较，总是那么淡泊和宁静。当美女做出一桩一桩戏剧性轰动天下的丑行的时候，丑女依然在平平淡淡之中独自坚守自己的美德。值得欣慰的是，一位美女如果洗净了铅华，就会在丑女面前惭愧得无地自容。

只是，丑女也套萌发一个女孩的情怀，也有她的梦中情人和她的爱。她是那样谦卑，谦卑得像一杯茶似的平淡无奇。她像一杯茶静静地等待，当微风吹过，她心里也会轻轻地荡漾起涟漪。她在等待有心的人来品尝啊，而会品茶的人将会享受到一辈子的清福。

邻居的女人看着看着，唧唧喳喳地叫了起来：“诸葛亮啊诸葛亮。真是会夸老婆。我都弄糊涂了，不知道是她嫁给你有福呢，还是你娶了她有福。”

诸葛亮和阿丑互相凝望着，会心地笑了。

爱而第一

小夫妻就这样沐浴在爱河中，恩恩爱爱，相敬如宾，从来没想到有一天会劳燕分飞。直到那天吃完晚饭，夫妻俩照例来到山冈上看景致。诸葛亮忽然有些困难地告诉阿丑说：“老婆，我有件事跟你商量。”

阿丑笑问道：“什么事啊？你说吧！”

诸葛亮说：“皇族公司的老板刘备请我出山做他的顾问。”

阿丑吃了一惊，问道：“那你不是要离开家吗？”

“是啊！”诸葛亮说：“好男儿志在四方，怎么可以留恋家园呢？”

阿丑嗔怪地说：“你志在四方，那我怎么办？”

诸葛亮说：“其实，我也舍不得离开你。可是，两情若是久长时，又岂在朝朝暮暮呢，”

阿丑说：“你少跟我来这套精神恋爱法。”

诸葛亮说：“你可以不听我的话，可不能不听孔子的话呀！”

阿丑问：“孔子怎么说？”

诸葛亮一本正经地回答：“孔子说，两个人相爱可以有多种方式。最通俗的做法是，两个人生活在一起，每天都可以耳鬓厮磨——这就叫：爱而时习之。不亦说（悦）乎？”

第十五章 管理老板的勇气

阿丑说：“既然孔子都说爱情要常常温习，你就更不能走了。”

诸葛亮着急地说：“孔子后面还有话呢，他说还有一种爱法是，两人天各一方，偶尔见一次面，来一次鸳梦重温，感觉也很不错——这叫：有爱自远方来，不亦乐乎？”

阿丑白了他一眼。问：“还有吗？”

诸葛亮说：“还有哇，孔子说爱情的第三种状态是，‘我’愿意为‘我’所爱的人默默祝福，无论远方的他是否知道。‘我’也无怨无悔一这就叫：人不知，而不愠。不亦情人乎？”

阿丑扑哧笑了起来：“你干脆把《论语》第一篇改成‘爱而第一’好了。油嘴滑舌的，真拿你没办法！”

诸葛亮做出一副很夸张的惊喜状，叫道：“这么说，你答应了？”

阿丑看着远方的湖光山影，犹豫了好一阵子，然后幽幽地说：“你让我再考虑考虑吧！”

用驭夫术管理老板

第二天清晨，阿丑做好早餐，喊诸葛亮起床。她一边看着丈夫吃饭，一边憔悴地抹着眼泪说：“昨晚上我考虑了一整宿，既然你执意要走，我就不阻拦你了。毕竟，你有你的追求。只是，我要送你八个字：‘管好老板，宏图大展。’你千万记住了。”

诸葛亮一愣：“管好老板，你没说错吧？”

阿丑说：“我没说错啊。你不是想干一番事业吗？你不管老板，由着老板胡来，谁来为你的事业负责呢？”

诸葛亮有些费解地挠挠头，说：“的确，每个人都应该为自己的前程负责。可是，以一个员工的身分来管理老板，好像不符合职场伦理吧？”

“看样子，你没办法把这个问题弄懂。”这时，厨房里的水烧开了，阿丑冲了一碗蛋花搁在诸葛亮面前，继续说道：“我们先正本清源，从泰勒的科学管理谈起……你说，泰勒对于管理学的贡献是什么呢？”

诸葛亮说：“这个大家都懂。自从他提出科学管理，就诞生了工作的标准化。从此人们就知道了，无论操作方法、劳动工具、工作时间和工作环境，以及后来日益受到重视的人力资源，都可以经过思考分析转化为科学的方法和理论，从而通过科学合理的配置，有效地提高劳动生产率。”

阿丑狡黠地笑道：“既然如此，员工为了有效地追求公司的目标来管理老板，又错在哪里呢？”

诸葛亮摇摇头说：“我不知道问题出在哪里，但我总觉得员工管理老板不合适。”

阿丑问道：“你觉得我对你进行管理合适吗？”

诸葛亮看着她，说：“你是指女人们常说的‘驭夫有术’吗？按说呢，没有一个男人愿意被别人嘲讽为妻管严。可是，家庭生活是否幸福，到底只有自己知道。如果一个女人对外能够顾全男人的面子，对内能够以创造家庭生活的幸福为目标，我想男人还是愿意接受管理的。如此，男人乐在心里，女人则收妻管严之实效。即可两全其美。”

阿丑点点头，说：“其实，员工与老板之间的关系，就跟女人与男人之间的关系一样啊！”

诸葛亮寻思了半天，说：“你的这种类比，倒也有人说过。还有人把皇上与臣子之间、主子与奴才之间、婆婆与媳妇之间的关系，跟夫妻关系做类比的。曾经有一位新员工，上班做完第一件工作，不知道主管怎么评价，就请求主管的秘书给予指导。于是。同事们写了一首诗笑话

第十五章 管理老板的勇气

他：‘三日人厨下，洗手作羹汤。未谙姑食性，先遣小姑尝’。说他像个小媳妇，因为不知道婆婆的口味如何，请小姑子先来尝尝。”

阿丑说：“既然有此例证，员工管理老板的合理性也应该可以成立了把？”

诸葛亮迟疑地说：“虽然有此例证，可我仍然觉得不妥当。”

阿丑笑道：“我知道问题出在哪里。长期以来，人们总是单方面强调老板在管理上的主导地位，认为员工只能被动地接受管理。在公司里，如果哪位员工做错了事，同事们会要求公司做出处理。可是，老板做错了事，员工们却很消极，或者噤若寒蝉，或者选择离开。这就像有些女人对待男人一样，嫁鸡随鸡，嫁狗随狗，由着男人胡来——一旦男人惹了大祸，要么在苦苦的守望中受尽煎熬，要么只好改嫁。”

诸葛亮苦笑道：“你的比喻很形象，可是你能让他们怎么办呢？”

阿丑说：“他们得意识到，这种消极的思想事实上是极端不负责任的，既无法对自己负责，也没有对老板和公司负责，就像那些女人无法对自己的命运和幸福的家庭生活负责一样。一个称职的员工为了公司的稳健发展，应该学会管理老板，就像一个对家庭负责的女人应该学会管理男人一样。”

诸葛亮歪着头琢磨了好久，觉得还是不对头，说：“你这个比喻还是不够恰当。老板拥有公司财产的所有权，不可能像夫妻共享家庭财产那样，与员工共享公司财产。”

阿丑说：“老板所拥有的公司财产，就像男人在婚前公证所拥有的财产一样。就像夫妻共享家庭财产那样，老板事实上也与员工共享公司财产。”

诸葛亮反驳道：“一个想要离婚的女人可以向法院申请分割家庭财产，一个离职的员工有什么理由要求分割公司财产呢？”

阿丑说：“现在流行协议结婚，跟公司与员工之间签定合约一样。此外，公司还有员工持股计划、利润分配计划，这些也可以视作台约。女人离婚时按台约分割家庭财产，员工离职时同样也是按这些合约索取自己的应得利益。还有，劳动法明文规定，公司必须为员工交纳养老保险金，就像一个家长必须赡养其他家庭成员一样。”

为什么要管理老板？

诸葛亮还要争辩，阿丑揉了揉有些红肿的眼睛，制止他说：“你先把蛋花喝了吧！喝了蛋花，我给你看一篇论文。你是不理解为什么要管理老板，对吧？这是昨天晚上我熬了一宿，给你写的。你自己看看吧！”

诸葛亮一口把蛋花喝了个精光，接过阿丑手中的论文。论文标题是《为什么要管理老板》。文中写道：

许多人开始明白，公司其实是所有员工共享的公共性组织，而不是某个老板或某些股东的私产。然而，似乎并没有多少员工认识到管理老板有多么重要（更糟的是，几乎没有多少人相信他们能够做到这一点）。他们为此感到既痛苦又无可奈何。因此，对以往老板（领导者）大权独揽、员工（部属）惟命是从的管理模式进行改革已经成为必要。

“管理老板”听起来似乎有些冒犯，然而其用意在于找到一种身为员工和部属的积极行为模式，强调身为员工和部属所需要具备的勇气、力量、操守、责任与使命感，

第十五章 管理老板的勇气

借以达到员工与老板、部属与主管相辅相成的目的。这个模式对员工和部属的角色扮演提出了一种新的思考。认定员工与老板、部属与主管的重要性不分轩輊，其道理在于，如果没有贤能部属的辅佐，领导者很难长期有效地善用自己手中的权力。

一个被大家忽略的事实是，身为老板或主管的领导者在拥有旁人无法分享的权力的同时，也不得不承受许多责无旁贷的压力（这些压力如果不是身历其境，旁人是很难以体会的）。因此，便诞生了一个人们套认的哲学：领导者必须具备“坚强的自我”。但是，这种人格特质如果缺乏妥善的管理和贤能部属的辅佐，就很可能演变为“刚愎自用的自我”，进而造成独裁专断和决策过程的扭曲，严重伤害到团队合作的良性互动。

从员工的层面上看，由于市场经济的发展，一种新的社会契约正在普遍形成。在不断更新的组织体系中，已经不再有终身就业的保障，就连养老保险也可以随着工作的变动而变动。公司和主管已经不再像父母那样照顾我们了，我们必须自己照顾自己，并且互相扶持。

男人和女人怀着对幸福的共同追求走到一起来，老板和员工、主管和部属之间也应围绕共同的目标组成一个行动整体。由于社会对职业能力的要求，我们必须改变身为员工和部属那种温顺、服从、软弱，以无法出人头地的角色形象，并接受“强力”部属辅佐“强力”领导者的观念，在组织体系中真正建立上下交流、自我负责、以及同心协力的合作关系。

对于一个男人而言，家有贤妻是福。同样地，贤能的员工也应该善于管理老板，这样不仅有利于员工的利益，也有利于老板的利益。因为，我们毕竟共有一个“家”。

阿丑说：“你看清楚了吗？我的意思很明白，如果你不能有效地对老板进行管理，你就用不着出山。你要知道，一个失败的员工，和一个失败的女人同样可怜。”

诸葛亮苦笑着问到：“你这些话虽然可以堪称高屋建瓴的真知灼见，可做起来就不那么容易了。”

阿丑说：“怎么做，应该从两个方面来看，一方面是应该做什么，另一方面是不应该做什么。”

应该做什么？

阿丑说：“作为一个认真履行职责的员工，究竟应该怎样做呢？我以为，首先应该了解自己的权利，并且知道如何善用这份。由于公司的职能流程，一个员工所拥有的职务权限其实比我们想象的更多。可是，因为误解，或者害怕承担责任，许多人放弃了自己的权利。”

诸葛亮说：“这个道理我能理解，责任与权利从来就是相关的，拥有多大的权利，就应该承担多大的责任。”

阿丑微笑道：“这话反过来也同样可以成立：如果一个人明白自己肩负的责任，就应该对权利当仁不让。对一个员工而言，追求卓有成效的业绩就是他肩负的责任。这话没错吧？”

诸葛亮点点头。

“什么叫卓有成效呢？”阿丑解释说：“就是通过自己与老板之间的良性互动，让个人的成长和团队的发展获得共同实现。在这个过程中，我们必须明白，使老板有效益、有效率地实现目标，是我们身为员工和部属的重要职责之一。这就需要对老板进行管理。”

第十五章 管理老板的勇气

诸葛亮笑道：“如此一来，岂不混淆了老板的角色？”

阿丑说：“不然，因为老板自有老板的价值。作为员工，我们还应该了解老板的价值所在，珍惜他为公司做出的重要贡献。我们还应该了解有哪些负面的因素正在损耗他的创造力、幽默感和决心。针对老板的长处和局限，我们要问一问自己：‘我应该怎么做？我应该怎样帮助老板去排除那些负面的因素，从而营造一个有利于老板成长的环境？’而一旦排除那些负面的因素，就能够让老板为我们共同追求的目标贡献出更多的心力。”

诸葛亮又点了点头。

阿丑继续说道：“第三，我们还应该正视权力对于老板的负面作用。有一句名言是这样说的：‘权力使人腐败，绝对的权力使人绝对地腐败。’我们应该学习如何正确地反制权力的黑暗一面，这也是为了对自己或公司的前途负责。”

不应该做什么？

阿丑说：“一个合格的员工同样会严格遵守职场游戏中的戒律。我以为，以下三点是员工们必须恪守的：第一，永远忠诚于公司，直到离开。”

诸葛亮说：“这是一个职业道德问题，理所当然必须恪守。”

阿丑说：“第二，永远不要让老板感到意外…”

诸葛亮问：“令人愉快的意外也不行吗？”

阿丑肯定地说：“当然不行。因为，成功地管理老板的前提，是老板对你的信任。任何可能产生不信任的动作都是危险的。”

诸葛亮不服气地追问道：“为什么夫妻之间可以呢？”

阿丑说：“事实上，在一个一夫多妻的家庭中，任何女人都不敢这样对待她妻妾成群的丈夫。在公司里，老板就像是那个妻妾成群的丈夫。”

诸葛亮做了个鬼脸，笑道：“原来，公司是个封建大家庭。”

阿丑继续说道：“第三，永远不要贬低老板。”

诸葛亮说：“任何人受到贬低都会生气，当老板的自然也一样。”

阿丑说：“老板跟普通人还不一样。因为管理者的权威不容侵犯，他决不会允许一个部属随意冒犯他，所谓‘伴君如伴虎’就是这个道理。不要认为老板素质低，而瞧不起他。聪明的做法是，过高地评价老板或其他人不会有任何危险。”

做一个勇敢的部属

诸葛亮摸了摸脑袋，说：“照你这样说，管理老板这活儿有点像在高空走钢丝，悬得很。做起来不仅需要技巧，更需要非凡的勇气。如果碰到一个明理的老板倒也没什么；可是，假如运气不好，碰到一个人品败坏的家伙，什么管理，什么反制权力黑暗，完全是妄谈！”

阿丑笑道：“你说得很对，作为员工和部属在管理老板的问题上只有两种选择，要么逃避问题，要么勇敢地面对问题。”

诸葛亮不服气地说：“可是，你知道吗？在很多时候，勇气意味着冒险！”

阿丑说：“你又说对了，勇气确实意味着冒险。如果没有风险存在的话，勇气也就没有必要

第十五章 管理老板的勇气

了。然而，你要明白，在人际关系中，虽然保持沉默是比较安全的做法，但我们与老板和同事之间的关系，却会因此形成障碍而造成两败俱伤。从务实的角度来看，勇气是平衡权力结构的一项重要力量。”

诸葛亮反问道：“难道你就不怕因此激怒老板而适得其反吗？”

阿丑终于忍不住大笑起来，她说：“这就是你担心的核心问题了。其实你想解决的，是怎样去做一个勇敢的部属，对不对？”

诸葛亮点点头。

阿丑忽然顾影自怜似的叹了一口气，接着说道：“关于勇敢的奥秘，我的父亲——也就是你的岳父——是最有研究的。我生来一副丑八怪的模样，如果不是他老人家给了我那么多的勇气，我还真不知道该怎么面对生活。可是，自从嫁给你后，我的老板，你对我这个员工还满意吗？”

诸葛亮看着老婆，认真地说：“你这个员工呀，简直就是一盏指路的明灯。”

阿丑说：“像我这样的丑女，为了做一个称职的家庭成员，尚且能够做一盏勇敢的明灯，何况你呢？在离开家之前，你应该去向我父亲辞行，趁机向他老人家请教一二。”

作者评论

在现实的职业生活中，每一位员工都知道领导者的错误决策所带来的负面影响，却往往是眼睁睁地看着事情被搞砸。他们感到自己无可奈何，因为指出领导者的错误意味着风险，很少有人有这样的勇气。

然而，被压力困扰的领导者，在内心深处渴望贤良部属的有力辅佐。否则，他们会变得优柔寡断，或者刚愎自用，从而与正确的决策行为相去渐远。在中国历史上，英明的唐太宗尚且需要魏征这样的忠直大臣，何况是今天的企业主管。

管理老板，其实就是帮助老板善用自己手中握有的权力，这是团队合作所必需的积极互动。

第十六章

做一个勇敢的部属

夫人臣萌芽未动，形兆未现，昭然独见存亡之机、得失之要，豫禁乎未然之前，使主超然立乎显荣之处，如此者，圣臣也。

虚心尽意，日进善道，勉主以礼义，谕王以长策，将顺其美，匡救其恶，如此者，大臣也。

夙兴夜寐，进贤不懈，数称往古之行事，以厉主意，如此者，忠臣也。

明察成败，早防而救之，塞其问，绝其源，转祸以为福，君终已无忧，如此者，智臣也。

依文奉法，任官职事，不受赠遗，食饮节俭，如此者，贞臣也。

国家昏乱，所为不谏，敢犯主之严颜，面言王之过失，如此者，直臣也。

——唐·赵蕤《长短经·臣行第十》

妙语连珠说勇敢

话说诸葛亮听了老婆的话，吃完早餐，出门就打的去了岳父家。岳父黄承彦正在和一只狗玩得高兴呢，门铃足足叫了10分钟才惊动他。把门打开，诸葛亮拎着阿丑准备好的一对“浏阳河酒”笑容可掬地站在那里。黄承彦先看到女婿，接着看到“浏阳河”，顿时来了两倍的高兴。

“还是我女儿了解我呀！”黄承彦笑咪咪地把女婿手中的礼物接过来，郑重其事地搁进酒柜，一边说道，“其实呢。我并不怎么爱喝‘浏阳河’，可它的广告词吉祥啊——‘酹红日东升，酿五粮新贵’，我就指望着阿丑能酿出你这位新贵呢c”

“那是。”诸葛亮连连点着头说，“忘了是哪位名人说的——好女人是一所学校。就看我这个学生能不能为阿丑这所学校争光了。”

“你这小子，是越来越会说话了啊！”黄承彦满心欢喜，一边说，一边起身去为女婿泡茶。“我知道你有两个嗜好，一个是爱茶如妻，另一个是爱妻如茶。这是今年新出的乌龙茶，养胃呢！说吧，今天来有什么事吗？”

诸葛亮说：“前几天啊，刘备给我下了一份聘书，请我做他的企管顾问。可是回头我跟阿丑一琢磨，这份工作可不是伴君如伴虎吗？所以，阿丑给我布置了一道‘作业题’：如何做一个勇敢的部属？她说呀，在我找到正确答案之后，才能让我出山。”

“喔……”黄承彦沉思着说：“这确实是一个很关键的问题。因为只有做一个勇敢的部属，才能与领导者形成积极的互动关系。否则，一方面，领导者很可能会在一种无知和孤独中走向失败；另一方面，领导者如果睿智，也决不会选拔那些无能的部属，而胆怯正是一种无能的表现。所以说，一些不够勇敢的部属会因为自己的胆怯而白白地浪费宝贵的光阴，从而丧失了追求成功的机会。阿丑的意见是对的，她不愿意看到你垂头丧气地回来。”

诸葛亮问：“那么，怎样才能做到勇敢呢？”

黄承彦说：“要做到勇敢，最主要的是你必须深刻理解。勇敢’这个词的意义，其次才是方法。你要从多个层面去理解如何做一个勇敢的部属，包括三种在团队中互动的层面和一种个体

第十六章 做一个勇敢的部属

的层面，即{勇于负责、勇于任事、勇于挑战，以及勇于选择离开。为了让你理解这四种层面，我给你讲几则寓言故事。”

做一个优秀的自己

黄承彦问：“看到墙旮旯里的狗屋了吗？”

诸葛亮扭头一看，有些吃惊地问道：“哟，爸，您啥时候玩起狗来了？”

“那是我刚从宠物市场买回的。”黄承彦喊了一声狗的名字，一只黄色小狗就倏地从狗屋里蹿出来，撒娇地扑到他的怀里。黄承彦摸着狗脑袋说：“这狗脑袋里也有学问哪！你不是问怎样才能做到勇敢吗？这只狗知道。”

诸葛亮奇怪地问：“您把这狗说得太有灵性了吧？”

“狗有没有灵性并不重要，重要的是我们要从狗身上看出灵性来。”黄承彦哈哈大笑道：“我给你讲一个小狗的故事，你就明白它有没有灵性了。”

勇于负责的阿黄

刚从学校毕业的小狗阿黄听说老虎那里有一个仓库管理员的职位空缺，就到老虎那里去求职。

老虎问：“你能够胜任这个职位吗？”

阿黄说：“是的，我能够胜任，因为我是一个工作细心，而且责任感很强的人。”

“好极了，我们正好需要这样的人才。然而，我要告诉你，你的好几位前任都因为不称职而丧失了性命。”老虎充满希望、却又半信半疑地问：“你确信你不会重蹈覆辙吗？”

阿黄坚决地回答：“我不知道我的前任们是什么原因导致失职。但我知道，我必须做一个优秀的自己。就像现在这样，既然我选择了做一个仓管员，我就必须做一个优秀的仓管员。”

老虎对阿黄的回答很满意，于是他便成功地得到了这个职位。

几天后的一个晚上，一群老鼠溜进仓库偷吃，把正在巡逻的阿黄惊动了。惊慌失措的老鼠们准备四处逃窜，一只大老鼠说：“怕什么？在这只狗到任之前，不是有好几只猫都被我们搞掂了吗？”

于是，大老鼠便自告奋勇地去跟阿黄谈判，说：“你要是不声张，我们可以接一定的比例分些肉给你。这样一来，我们就可以共享美味，”

阿黄拒绝了大老鼠的建议，义正词严地说：“你想让我倒霉吗？让我就这样看着你们把肉偷走，不仅违背了我的职业追求，而且一旦老虎发现肉少了，我就会成为案板上的肉。如此一来，我也会像我前面的那几只猫一样，在声败名裂之后，又惨遭死无葬身之地的厄运。”

大老鼠奇怪地问：“那么，你准备怎么做呢？”

阿黄冷静地回答：“我是不套眼睁睁地看着事情变糟的。与之相反，为了实现我的工作绩效，我现在必须做两件事：第一，把你们关起来；第二，向老虎申请费用，把仓库的漏洞修补好。”

第十六章 做一个勇敢的部属

黄承彦说：“这个故事说明了两个道理：第一，勇敢往往与责任相关，高度的责任心产生高度的勇敢；第二，勇于负责的真正目的在于做一个优秀的自己。阿黄非常明白，不仅是为了老虎。更重要的是为了做一个优秀的自己，必须做到勇敢和负责。正是由于他勇于负责的精神，让他懂得了如何严格地进行自我管理，并因此成为了一个高度职业化的人。这样他就可以通过做一个优秀的自己，来为他所在的组织负责。”

诸葛亮说：“原来，勇敢意味着责任，意味着做一个优秀的自己。这只狗真是太可爱了。”

做一个仙鹤式的人才

黄承彦说：“为了做一个优秀的自己，或者说为了让自己变得更加优秀，在很多重要的时刻，我们往往还需要勇于任事。接下来，我要跟你讲一个丹顶鹤的故事。”

勇手任事的丹顶鹤

丹顶鹤居然被狮子大王选拔为森林王国的宰相。这真是一桩天大的新闻。《森林快报》的记者山鸡找到了丹顶鹤的好朋友梅花鹿，请他帮忙安排一次采访。梅花鹿问：

“你为什么要采访丹顶鹤呢？”

山鸡说：“丹顶鹤和我们山鸡一样，都是鸟类。我非常想见识见识他的宰相风采。”

梅花鹿笑道：“丹顶鹤是不会接受采访的。”

“为什么？”山鸡随机应变，立即改变了采访对象。

梅花鹿说：“因为他从来没有接受过采访，他认为所有的荣耀都应该归于他的领导。在他的著名的‘三不理念’中，一位称职的管理者应该做到：不与领导争名、不与部下争功、不与同僚争利。”

山鸡及时地打开了采访本，他问道：“森林王国的宰相一职，向来都是由狐狸担任的。请问，是什么原因让丹顶鹤取狐狸而代之呢？他身上有哪些杰出的个人优势呢？”

梅花鹿想了想，说：“好吧，我也想趁这个机会澄清一下事实。很多媒体都以为他不食人间烟火，认为他不务实、不谦虚、清高自负，其实这是大家对他的误会。”

山鸡说：“是啊，大伙儿也觉得无法理解。说他清高不务实吧？那他怎么可能成为新任的宰相呢？于是就有人说，丹顶鹤表面上装清高，实际上比狐狸还会溜须拍马，那个‘三不理念’说明他骨子里有着根深蒂固的马屁情结。”

梅花鹿听得一怔，生气地说：“真是岂有此理！怎么可以这样想当然地随意诋毁丹顶鹤的名声呢？居然把‘三不理念’跟马屁情结扯在一起。简直是无聊得很！”

山鸡说：“其实这也难怪。人们一直认为，在狮子身边工作的只有两种人，忍气吞声的人和溜须拍马的人。”

梅花鹿说：“人们只知道狮子脾气暴躁，却不知道他脾气暴躁的原因。管理这么大的一个国家，他每天日理万机，要承受那么大的压力，身心俱疲，怎么可能总有好脾气呢？但是，丹顶鹤和那两种人确实不一样。他勇于任事，积极地向狮子提供支持。甚至狮子也认为，丹顶鹤对于森林王国的贡献，决不亚于狮子本人。这次，丹顶鹤之所以能够荣任宰相，完全是因为他勇于任事的杰出人品！”

山鸡继续问道：“勇于任事究竟意味着什么呢？”

梅花鹿解释说：“在一个组织或团队里，领导者由于动见观瞻。经常要承受巨大的

第十六章 做一个勇敢的部属

压力。各种内外压力的交相逼迫对领导者的理念和判断力都会构成严酷的考验。一位勇于任事的部属在服务领导者时，会在自己的职务权限之内，主动承担更多的责任以减轻领导者的负担。他知道如何通过妥善的规划让领导者得以集中精力处理最具投资报酬率的工作。他会主动考虑领导者有哪些工作项目可以由自己来分劳。一些无法分劳的项目应该如何给予领导者以最大的支援。”

山鸡疑惑地问：“可我还是不明白，勇于任事与讨好卖乖之间有什么区别呀？”

梅花鹿说：“作为部属的重要功能之一，就是设法为领导者降低不必要的压力，让领导者保持轻松愉快的工作状态和正常地发挥能力作用。使团队的既定目标能够得以稳健地实现。一位勇于任事的部属会积极主动地发挥这种功能。其目的是团队的利益；与之相反，那些溜须拍马之徒却是为了谋取一己之私。因此，狐狸和丹顶鹤虽然是前后西任宰相。两任宰相的人品和能力却不可同日而语——如果有机会，你应该采访狮子大王，他会把他对狐狸和丹顶鹤的鉴别告诉你的。”

在梅花鹿的帮助下，山鸡很快打通了狮子办公室的电话。在电话里，狮子非常乐意地答应了山鸡的请求。

第二天，《森林快报》发表了一篇专题文章，题目是《从狐狸到丹顶鹤——梅花鹿解读新时代的宰相功能》。这篇文章在森林王国引起了极大反响，一时之间，丹顶鹤成了“称职部属”、“合格员工”、“最佳助手”的同义词。大伙儿用“鹤立鸡群”这样的比喻，来赞美他超凡脱俗的人品和才能。

听完故事，诸葛亮感慨说：“我也要做一个丹顶鹤式的人才！”

黄承彦赞许地说：“你有这样的志向，也让我这个做岳父的深感欣慰啊！”

翁婿俩相视一笑。

这个丹顶鹤的故事后来在管理者阶层广为流传，“丹顶鹤式的人才”甚至成了人才选拔的标准。“腰缠十万贯，骑鹤下扬州”，说的就是一位雄心勃勃的老板，带着一笔巨额资金，选用了一位丹顶鹤式的助手，到扬州去创业的故事。

再后来，丹顶鹤竟然成了神话中得道成仙之人的必选坐骑，又称仙鹤。诸葛亮既以仙鹤自比，故而有山人之自称。山人者，仙鹤之仙也。

与领导者如何相处

人们越来越喜欢仙鹤了。如果说蝙蝠象征着福至心灵、鹿象征着官运亨通、龟象征着长命百岁、喜鹊象征着喜事临门，那么，仙鹤身上则包蕴着福、禄、寿、喜以及所有的吉祥意义。是啊，人人都想成功，如果能得到德才兼备的助手就意味着拥有争取成功的最大力量。古往今来，欲成大事者必以多得助手为第一要义，老板们梦寐以求的当然是舍之其谁的仙鹤式的人才。所以，古有周文王访姜子牙，今有刘备请诸葛亮。

为了做一个仙鹤式的人才，诸葛亮继续向他的岳父兼老师请教：“您说的勇敢部属的第三个层面——勇于挑战——是什么意思呢？”

黄承彦说：“勇于挑战意味着勇于接触领导、积极提供方案以及勇于提出异议。首先，勇于接触领导就是一项值得称赞的品质。长期以来，人们习惯于把领导者比喻成狮子、老虎之类的猛兽，而且有‘伴君如伴虎’的民谚。这是因为由于管理的需要，领导者拥有不可侵犯的权威，

第十六章 做一个勇敢的部属

部属在领导者面前如有任何闪失，都会断送自己的前程。但是，如果我们能够勇于接触领导，就可以通过与领导之间积极的互动，来提高我们掌握自己命运的信心。

所以，我鼓励员工勇于用正确的方法去接触领导和增加接触领导的机会。”

诸葛亮一听到方法论，连眼睛都放光了：“您快说说，与领导接触应该注意哪些事项？”

黄承彦说：“我知道你会要这个东东，早就为你准备好了。”一边说，一边到书房拿出一册笔记本，翻到第x页，递给女婿看：

增加与领导接触的机会的八句箴言……………

- 要求增加接触机会之前，必须让领导者感到每一次的接触都有价值。
- 必须高度重视沟通上的技巧。如果我们在表达上有缺陷，过于冗长或艰涩，或易于产生误会，就很难引起领导者对我们的兴趣；相反，还很可能引起领导者的反感。
- 选择重要的主题，并做好充分的准备，这是成功地实现领导接触的基本条件。
- 为领导者提供建设性、启发性的谈话。让领导者感到大有收获。若能做到这一点，领导者会非常乐意和主动地跟我们接触。
- 坦率直言的态度能赢得领导者的信任，因为他身边通常都是溜须拍马之徒。
- 即使是创意十足的领导者，也喜欢别人为他们提供解决问题的选择方案，这样我们就可以和领导者共同寻找绝妙的点子和构想。
- 我们还应该了解领导者最喜欢的沟通方式，例如交谈、书面沟通、举证、引经据典或亲眼目睹等，如此才能善用每一次的接触机会。
- 成功地接触领导者，不仅意味着对领导者的关心和支持，而且意味着获得领导者对我们的支持，这样我们就能够得到施展抱负的机会。

诸葛亮看完，对老丈人简直敬佩得五体投地，说：“爸，我可以把它抄写下来吗？”

勇于挑战领导者的过错

“你先别忙抄写。”黄承彦谈兴正浓，说：“接下来说到了做一个勇敢部属的最重要环节，即：勇于向领导者提出异议。”

诸葛亮咬着钢笔，点点头说：“是啊，向领导者提出不同意见的确是相当危险的事。所以，很多人认为，聪明的员工会避免反对领导者。”

黄承彦说：“那是一种所谓的‘聪明’，而事实上是一种自私、愚昧和短视。因为，如果领导者无法了解自己的错误。就会把整个组织带向一个更加危险的境地。我坚持认为，一个称职的部属应该学会用合适的方法，来帮助领导者改正错误的决定或落后的管理模式。我再来跟你讲一个小和尚的故事，你看看他是如何成功地帮助领导改正错误的。”

小和尚的背

一个微凉的初秋晚上，小和尚悟空在禅院里四处散步，忽然发现墙角摆了一张高脚椅子。他心想，这一定是有人不守寺规，趁黑夜翻墙出去游玩了。

夜深人静的时候。果然有人由外越墙而入。小和尚惊讶地发现，那人竟是师叔、本院的执法僧惠明。

第十六章 做一个勇敢的部属

小和尚一连观察了几天，他想：“不能让这种事继续下去了，我必须想一个好办法来制止他”

等到夜幕再次降临，执法僧重施故技。小和尚将椅子搬到一旁。弯身蹲在原处等候。不久，惠明师叔翻院墙回来了，他发现脚下有些异样。原来，他踩的不是椅子，而是小和尚的背脊。

“悟空。怎么是你？”执法僧顿时手足无措，不知如何是好。

小和尚调皮地说：“师叔啊，你把我踩痛了。”然后，他若无其事地晃了晃脑袋，径自睡觉去了。

从此以后，惠明再也不敢翻院墙出去夜游了。让他奇怪的是，好像没有任何人知道那天夜里的秘密。多少年过去了。惠明从执法僧做到住持，最后成为一代宗师，可他总也忘不了脚下踩过的小和尚的背。

黄承彦讲完故事，说：“人非圣贤，孰能无过？领导者也会犯错误，这很正常。但是，领导者犯错误和一般人犯错误的影响不一样，他会影响到一个组织的未来，也关系到每一位员工的职业前程。所以，称职的部属应该勇于面对领导者的过错，勇于挑战领导者的过错。在危机面前，一位优秀的部属往往会表现出力挽狂澜的勇气和春风化雨的智慧。”

诸葛亮感叹说：“那个小和尚虽然背负一脚之痛，却造就了一代宗师，也是功德无量啊！”接着，他又问道：“在现实的社会生活中，并不是每一位领导者都能像惠明那样幡然悔悟的。假若小和尚遇到的是个执迷不悟的执法僧，他那一脚之痛岂不是白挨了？”

黄承彦说：“你不要忘了，人生在世，最重要的是做一个优秀的自己。无论执法僧是幡然悔悟或执迷不悟，小和尚的善举都值得我们敬佩。在现实社会生活中的我们也一样，永远不要为自己的善举感到后悔。”

为人部属的职业信条

诸葛亮问：“假如，小和尚在勇敢地做出努力之后，执法僧依然执迷不悟，甚至变本加厉，请问他又该如何呢？”

黄承彦毅然决然地回答：“是的，我们也可能会遇到你所担心的那种滥用权力的领导者。这时，我们应该认清自己秉持的理念。如果领导者的行为与我们的理念不符，甚至有严重的抵触时。我们就应该停止对他的支持。在中国古代的管理哲学中，就有所谓‘义者不为不仁者死，智者不为暗主谋’，有所谓‘主不可无德，无德则臣叛’，说的就是这个道理。”

诸葛亮问：“这就是您所说的——勇敢部属的第四个层面——‘勇敢地选择离开’——对吗？”

“是啊，相聚和分离本来就是生命中的两大常态。有时候是为了个人的成长，有时是为了组织的成长，我们不得不选择离开。”黄承彦忽然变得有些伤感地说，“假如你有一天不得不选择离开。记住，一定要勇敢和理智地面对现实。因为那毕竟是一个非常时期，任何胆怯和不理智的决定都会造成相当严重的后果。”

诸葛亮不太了解岳父的过去，但可想而知的是，岳父一定有过崎岖坎坷的生涯经历，这些经历都变成了刻在他的大脑沟回中的智慧。而现在，他把这些用生命体验换来的智慧，深情地传授给了心爱的女婿。诸葛亮忽然感弼氛围变得凝重了起来，他提起暖水瓶，给茶壶里添水，

第十六章 做一个勇敢的部属

然后给岳父的杯子和自己的杯子续满。

“你不是想要我的这个笔记本吗？我把它送给你。”黄承彦在沉默了许久之后，做出了决定，“你翻到笔记本的最后一页，上面是我对如何做一个优秀员工和部属的静思冥想。你多看几遍，相信对你会有大裨益的。”

诸葛亮翻到那一页。与前面龙飞凤舞的笔迹大不相同，上面的字写得工工整整：

为人部属的职业信条

我必须成为一名优秀的团队成员，并因此对社会作出贡献。为达成这一使命，兹订立如下职业信条：

- 我为团队服务，并分担团队的成败责任。
- 坚持最高品德标准是我的职责。
- 个人成败操之在我，我必须从经验中不断学习。
- 我的优点与缺点皆是自己造成的，我可以通过改变自己来改变命运。
- 我能以同为成年人的心态，与领导者互相支持、彼此勉励。
- 人非圣贤，孰能无过？我能以同理心来对待团队的领导者。
- 共同的目标是我们最好的导师。
- 我能够帮助领导者善用其手中握有的权力。
- 假若领导者滥权，我将协助他改正行为。
- 假若我自己滥权，我能够以他人为榜样来矫正自己的过错。
- 假若滥权的领导者依然我行我素，我将停止对他的支持。
- 只要忠于自我，我就能坚持自己的生涯规划，并时刻保持清醒的头脑。
- 只要多一个有担当的部属，团队就多一份动力，世界就多一份美好。
- 勇气是现在式：我当前该怎么做？

爱情与事业的咏叹调

华灯初上时分，阿丑坐在餐桌边等着丈夫回来。饭菜。都已经凉了。

当楼梯里熟悉的脚步声响起，阿丑顿时从椅子上跳起来。把门打开，等了足足五分钟，诸葛亮才到家门口。

阿丑把他迎到餐桌边，首先为他盛了一碗藕汤。自从诸葛亮来到荆州，他已经很喜欢喝湖北人煨的藕汤了。在他的山东老家，是喝不到这种藕汤的。

阿丑看着他吃饭，问：“瞧你，带着一脸的严肃回来——到岳父那儿究竟有什么收获呢？”

“当然有收获啦！”诸葛亮凝重地回答，“今天，你们父女俩给我上了非常有意义的两堂课，让我获得了管理老板的勇气，明白了做一个称职部属的正确路线。此次出山，决不会辜负岳父和老婆大人的期望。”

“那么，”阿丑打趣地问他，“你还觉得娶我这个丑老婆亏吗？”

诸葛亮表白说：“我可从来没有觉得亏。刚才在回家的路上，我还在想，我这次出去工作，让你一个人在家怎么办呢？”

阿丑柔情脉脉地说：“我永远在家等你。无论何时，只要你走在回家的路上，远远地就能看到家中的窗户透出暖暖的灯光。同时随着你回家的脚步，我会应声出来开门。”

第十六章 做一个勇敢的部属

诸葛亮动情地把妻子揽入怀中，声音颤抖地说：“阿丑，你真好！你这样勇敢地支持我远行，又这样深情地为我守候——有妻如此，夫复何求啊！”

作者评说

由于市场经济的影响，我们的社会正在发展一种新的社会契约。更换工作变得容易，但同时也不再拥有终身就业的保障。主管和公司已经不再像父母一样照顾我们了，我们必须自己照顾自己并且互相扶持。在这种背景下，勇敢地追求团队合作，其实是一种同舟共济的责任。

当然，做一个勇敢的部属不见得能使我们顺利达到目标，但勇敢本身就是一种值得尊敬的职业操守。

第十七章

料敌制胜的促销管理

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣！

——《孙子兵法》

一个负责“庙算”的职能部门

话说诸葛亮告别了妻子，投身到位于荆州市新野高新技术开发区的皇族营销有限公司效力。到公司报到三天后，诸葛亮发现情况不妙，因为他名义上是公司的企管顾问，事实上是个没有职务权限的游民。既然是游民，就没有专业的工作领域，当然也无法得到确切的绩效评估，弄不好就有游手好闲之嫌。他赶快去找刘备，刘备说：“说句实在话，我也不知道怎样安排您的工作。”

诸葛亮想了想，说：“既然如此，那么请准许我来组建市场部。”

刘备有点摸不着头脑：“市场部是一个怎样的职能部门？它跟销售部有什么区别？”

诸葛亮说：“区别大了。简单地说，销售部是个赚钱的部门，市场部是个花钱的部门。”

刘备说：“好吧，你说怎么弄就怎么弄。我相信你，花钱自有花钱的道理。”

诸葛亮说：“没错。市场部花钱，是为了销售部更好地赚钱。这些年来，淮南袁术、河北袁绍、还有你的那个同学公孙瓒，他们之所以在市场竞争中失利，主要是因为他们不了解市场竞争环境的变化，无法做到审时度势，因而也无法做出有效的经营决策。可是，通过市场部的有效运作，我们就能清楚地掌握市场动态。从而可以知己知彼，从而可以有效保证营销战略的成功开发。”

刘备问：“那么，市场部具体承担哪些职能呢？”

诸葛亮说：“作为一个新的部门，市场部的职能设置与销售部应该有明显的区别。销售部负责‘寻找顾客’，市场部负责‘寻找什么样的顾客’；销售部负责‘卖’，市场部负责‘怎样卖得更好’；销售部负责‘赚钱’，市场部负责‘怎样才能赚到钱’……由于这些工作目标的需要，市场部的基本职能主要包括市场调研、营销策划和广告管理等三项。其中，营销策划又包括营销战略策划、公关活动策划、促销策划、广告策划等一系列创意性策略计划的制定。”

刘备说：“你这样一说，我就明白了。市场部的设置，对于公司的经营管理有两大益处。其一，是市场竞争方面的益处。孙子兵法说：‘夫未战而庙算胜者，得算多也！’对于市场竞争而言。市场部是一个负责‘庙算’的职能部门。”

诸葛亮闻言，惊喜地感叹说：“原来刘总竟如此精通兵法，看来我诸葛亮是投靠了一个明主啊！”

刘备说：“从人力资源管理的层面上，市场部的‘庙算’也可以避免公司出现一群盲人瞎马打乱仗的混乱局面。这是设立市场部的第二个好处。”

诸葛亮说：“刘总既然有这样的远见卓识，我一定尽快把市场部运作起来。”

刘备笑道：“市场部运作起来之后，就等于亮起了一盏指路的明灯啊！”

第十七章 料敌制胜的确促销管理

历史记载，刘备请到诸葛亮之后，由于两人谈话投机，以至于食则同桌，寝则同榻，情好日密，简直就像是同性恋。关羽、张飞看不顺眼，说了一些酸溜溜的话。刘备耐心地解释说：“我得到诸葛亮，犹如鱼之得水。你们就不要多嘴了。”

美女促销员整装待发

经过一段时间的观察和思考，诸葛亮的工作思路日益清晰起来。与此同时，皇族写真系列在市场上出现了前所未有的滞销现象。诸葛亮感到情况严重，急忙到总经理办公室去找刘备。奇怪的是，刘备居然不在。

原来，有人送了刘备一束牦牛尾巴上的毛。众所周知，牦牛产于青藏高原，牦牛尾巴上的毛自然也十分难得。据说，用这种毛编织帽子，可以无惧于风雨。诸葛亮急急匆匆地赶到刘备的宿舍，正好碰见他在编织帽子。

诸葛亮严肃地说：“刘总的远大志向到哪里去了？难道你不想追求东吴美女孙尚香了吗？”

刘备把帽子扔在地上，不好意思地说：“孙小姐那里是‘关关雎鸠，在河之洲’，我这里是‘窈窕淑女，梦寐以求’，怎么不想呢？之所以编织这种玩意儿，是在借此排解忧愁哩。”

诸葛亮说：“刘总既然念念不忘关雎恋歌，就得拿出行动来呀！从前曹操打倒了袁绍，于是一跃成为中国首富。现在，你只有打倒曹操，才能取首富而代之。可是，如果你整日沉迷于幽思。想要打败曹操，岂非笑话？”

刘备说：“我哪里能和曹操相比呢？”

诸葛亮说：“就算不为孙小姐，你与曹操也是市场上的竞争对手。难道你就不怕他吃了你？如今曹操委任夏侯惇为荆州区的营销总监，拨给他大量的广告经费，为的就是把你消灭在家门口，你怎么能够避而不见呢？”

刘备说：“我也正在为此事发愁哇！可就是想不出什么好办法。”

诸葛亮说：“我的意见，无论曹操多么厉害，关键还得顾客掏钱。如今的权宜之计，就是直接在销售终端——也就是各大商场——争夺顾客。”

刘备眼睛一亮，问：“我们应该怎么做呢？”

诸葛亮说：“我有一个促销方案，请你过目。”

刘备接过方案一看，半信半疑地闯：“执行这个方案，居然要花这么多钱，赚得回来吗？”

诸葛亮说：“俗话说，商场如战场，战场上的英雄不怕掉脑袋，商场上的英雄不怕亏钱。”

刘备沉思着点点头，然后在方案上签字同意。

诸葛亮说：“你首先去招募一批促销员，我来培训他们。”

于是，刘备“遂招新野之民”，诸葛亮“朝夕教演阵法”。由于招聘的是新野商业高等专科学校的女生，年轻漂亮，素质也不错，诸葛亮心里，比孙子当年在吴王的王宫操练美女阵还要自信。

培训课程完毕，诸葛亮决定在博望坡贸易中心与竞争对手来一场近距离的搏杀。刘备有些担心地问：“我们跟曹操根本不是一个重量级的对手，这番较量，究竟有几成胜算呀？”

诸葛亮说：“正因为我们和曹操之间实力悬殊，此番出击，必然会打他一个出其不意。眼看着中秋节快到了，一年一度的销售旺季也到了，我们先发制人，必然有利可图。”

博望坡军师初用兵

博望坡贸易中心位于荆州市商业繁华地带，当时是中南地区最大的商场之一，年销售额超过人民币10个亿，市场覆盖面相当可观。

中秋节来临的前一天，博望坡贸易中心忽然彩旗招展、锣鼓喧天。高高拱起的彩虹门上，闪耀着十几个金色的大字：“中秋一轮月，皇族一片心”。在彩虹门的背后，从26层楼的博望坡贸易中心上面，垂下一幅红艳艳的巨幅布幔广告，上面一排金黄色的楷体字围成半圆，云：“皇族彩电，争做全国第一品牌”；中间八个白色大字分外醒目，云：“皇族有礼，意外惊喜”。大门口搭起的舞台上，正在举办皇族产品展示活动，还特意邀请F4前来捧场助兴。F4载歌载舞地唱道：“陪你去看流星雨落在这地球上，让你的脸靠在我肩膀。要你相信皇族彩电值得你拥有，你会感觉物美又价廉。”

与此同时，年轻漂亮的促销员小姐们布满了门口的广场和贸易中心的每个大门，以至于可以把所有的顾客一网打尽。这样，几乎每位顾客都免费得到了一张面值100元的皇族现金券，凭券购买任何一款皇族彩电，都可视同100元现金使用。然后，顾客还可以凭购物发票到门口广场领取包装精美的月饼一盒。自然，盒子上也少不了那句主题词：“中秋一轮月，皇族一片心”。

活动一展开，现场立即火爆了起来。贸易中心家电广场的皇族展卖区人声鼎沸，九个售货员不停地开票出货，几乎每隔半个小时就累出一身臭汗。而面对面的英雄展卖区，居然一台也没有卖出去。诸葛亮还特意打电话给夏侯惇，嘲笑他说：“你们那句广告词该改改了。”

夏侯惇说：“我们的广告词是：论英雄，我是英雄！”

诸葛亮说：“你改成：论英雄，英雄成了狗熊！”

夏侯惇气得哇哇大叫：“诸葛村夫，你敢这样气我？”

诸葛亮说：“你别在电话里叫，有本事到市场上去叫。”

当辉煌战果传到公司，关羽向张飞伸出大拇指，赞道：“诸葛亮还真有能耐，第一把就火了博望坡，简直就是《三国演义》中第三十九回。博望坡军师初用兵’的再版。”

张飞大笑道：“什么再版不再版？本来就是同一个诸葛亮嘛！”

中秋节促销活动的成功，顿时让整个公司都振奋了起来。财务部算了算账，尽管每台机子增加了135.6元的销售成本，但由于销售量的大幅度攀升，使得利润相当可观。

从中秋节到春节，诸葛亮几乎每个月都有促销计划实施。十月份的促销主题是“爱在今秋”，顾客只需要说出一个爱的理由，即可得到一份特别的促销礼物。十一月十五至腊月十五的促销主题是“雪花之恋”，中国人习惯于选择腊月结婚，顾客凭结婚证明即可购买到一台特价机，享受到皇族公司对新人们的深深祝福。至于“春节大酬宾”，自然少不了连台的好戏。刘备脸上愁云一扫而空，高兴地对兄弟们说：“有诸葛先生做促销策划，就等于找到了一条盈利之道，咱们哪，就等着当富翁吧！”

未雨绸缪的企划理念

诸葛亮冷静地说：“咱们只是靠促销一时占了上风，可不能得意忘形。越是在这种时候，咱们就越要清楚促销的作用，它能做什么？不能做什么？”

刘备饶有兴趣地问道：“你且说说，促销有哪些作用？”

诸葛亮说：“一般而言，促销能够达到五个方面的目的。第一，有效地加速新产品进入市场

第十七章 料敌制胜的确促销管理

的进程。因为消费者对产品还不了解，通过一些必要的促销措施，可以刺激广大消费者对新产品的兴趣和积极反应。”

刘备说：“没错。这几个月来，皇族彩电的知名度提高得很快，估计跟这种积极反应有关。”

诸葛亮说：“促销的第二个作用，是通过最初的消费者来带动连续购买。某个家庭购买了皇族彩电，如果他感到满意，他就很可能带动邻居、甚至整个社区或整个村都来购买皇族彩电。”

刘备说：“这就是人们常说的口碑效应了。”

诸葛亮说：“促销的第三个作用，就是刺激成交，提高销售额。”

刘备说：“这是商家的核心目的。”

诸葛亮说：“促销的第四个作用是，有效地挑战和击败竞争者。”

刘备点点头。说：“这半年来，咱们对曹操的挑战，就干得很精彩。”

诸葛亮说：“促销的第五个作用，是带动关联产品的销售。有时候，咱们尽管只是针对一种机型促销，结果其他机型的销量也会连带上升。”

刘备问：“既然促销有这么好处，您还担心什么呢？”

诸葛亮说：“促销活动虽然有诸多作用，但毕竟只是一种短期的战术行为。虽然在一段时间内可以刺激顾客购买，但很容易造成顾客对价格的敏感。一旦我们的竞争对手以牙还牙，势必掀起促销大战，甚至是价格大战。到那时，拼的可是实力。谁的资金雄厚，谁就能坚持到最后，谁就能成为惨胜的赢家。因此，我们的情势目前还不乐观，需要及早防范。”

刘备吃惊地问：“皇族公司白手起家，哪里有银子跟曹操拼价格战呢？请先生一定要想个解决方案。”

诸葛亮说：“我已经想好了解决方案。首先，我们作为皇族彩电的总经销，应该和作为生产厂家的荆州集团绑在一起，成为一种命运共同体。具体说来，就是重新协商一种结算方式，把现在按出厂价结算的办法，更改为按销售额提成，促销费用由荆州集团承担。这样，无论怎样打价格战，都可保证皇族公司稳赚不赔。”

刘备问：“荆州集团愿意干吗？”

诸葛亮说：“现在销售形势一片大好，荆州集团应该会考虑。如果我们在谈判中作出一定的让步，荆州集团肯定会答应我们的条件。”

刘备说：“如此甚好。我们宁可少赚一点，也绝对不能亏。”

诸葛亮说：“此外，我们要加强市场营销管理的专业知识培训。既然我们在资金实力上不如对手，就应该在战略管理上实施这种‘用培训换市场’的思路。”

刘备问：“什么叫‘用培训换市场’？”

诸葛亮解释说：“有效的培训对员工的能力开发、行为调整和心理训练产生积极的作用。这样我们就能获得人才上的强大实力，从而可以在企业管理、市场营销等方面创造令人满意的工作绩效。当年曹操煮酒论英雄，看重的就是人才的价值。有人才，便能愈战愈强。没人才，虽强而愈弱。所以，曹操能够屡败袁术、张绣和袁绍，最终成为中国最大的工商巨子。”

刘备神色凝重地说：“我也深知培训对于人力资源开发的重要作用。先生是一个在学问上颇有造诣的人，培训的事情，就拜托先生了！”



无论是客户代表还是总经理，无论是原料采购员还是办公室文员，无论是商场的营业员还

第十七章 料敌制胜的确促销管理

是车间里的操作工，几乎一夜之间，我们已经进入了全员营销的时代。人们发现，人力资源管理的目的，原来是为了支持高效率的市场营销。

第十八章

攻心为上的泡妞兵法

战国时有说齐王曰：“凡伐国之道，攻心为上，攻城为下；心胜为上，兵胜为下。是故，圣人之伐国攻敌也，务在先服其心。”

——唐·赵蕤《长短经·攻心五四》

女人和顾客的23个经典类比

话说诸葛亮向刘备提出了“用培训换市场”的战略思路，刘备深以为然，完全照办。他高兴地对诸葛亮说：“有您在我身边，我还怕什么曹操呢？”

诸葛亮说：“我在你身边算什么？你得有孙尚香小姐在身边。”

刘备问道：“我觉得您特别善于讨顾客的欢心，能不能帮我想个法子，讨讨孙小姐的欢心呢？”

诸葛亮说：“当然可以。本来嘛，营销活动就像单相思，讨顾客欢心和讨女人欢心其实是一回事。”

刘备笑道：“您怎么可以拿顾客和女人做类比呢？”

诸葛亮说：“我曾经写过一篇文章，其中就罗列了女人和顾客的21个类比。”他从办公桌抽屉里抽出一本稿笺，一边说，一边写给刘备看：

1. 漂亮的女人让男人把持不住，漂亮的商品让女人把持不住。于是，一部分男人制造商品，另一部分男人为商品买单。
2. 精明的男人当面赞美女人的，精明的商家当面赞美顾客。而暗地里，男人会咒骂女人，商家会咒骂顾客。
3. 男人对到手的女人会觉得不在乎，女人对到手的爱情会觉得不值钱。商家时到手的顾客会觉得不在乎，顾客对到手的商品会觉得不值钱。
4. 其实，女人是很在乎男人的，顾客也是很在乎商家的。在乎你的关心，不在乎你的伤心。
5. 现代婚姻的特点是，男人负责做家务，女人负责让男人有家务可做。现代商业的特点是，商家负责做生意，顾客负责让商家有生意可做。
6. 这是一个男人的《丈夫守则》：第一条，老婆永远是对的；第二条，当老婆错了时，请参照第一条。这是一家商场的《顾客服务守则》：第一条，顾客永远是对的；第二条，当顾客错了时，请参照第一条。
7. 女人在选择男人中的男人，顾客在选择名牌中的名牌。
8. 爱一个人可能需要很多理由，恨一个人却只需一个理由。选择一个品牌需要很多理由，放弃一个品牌只需一个理由。
9. 化妆的女人不是为了取悦男人，而是为了得到男人的讨好。逛商场的顾客不是为了取悦商家，而是为了得到商家的讨好。

第十八章 攻心为上的泡妞兵法

10. 你可以和你爱的女人无话不谈，除了谈钱。你也可以和你的顾客彼此忠诚，除了利润。
11. 男人欣赏女人的臀部，女人欣赏男人臀部上的皮夹。在商家眼里，男人就是女人臀部上的皮夹。
12. 已婚的男人脸上变化多端，商场的售后服务变化多端。
13. 男人向女人提供爱情誓言，商家向顾客提供质量保证。可能都是假的。
14. 商家总是想像顾客掏钱的样子，男人总是想像女人脱衣的样子。于是，顾客付出了钱，女人付出了性。
15. 有些男人的目标总是下一个女人，所有商家的目标都是下一个顾客。
16. 不相信山盟海誓的女人必有一段不幸的爱情经历。不相信商品质量的顾客必有一段不丰的购物经历。
17. 低声下气的男人终于结婚了，他很高兴，可她不会高兴。降价的商品终于卖出去了，商家很高兴，可顾客不会高兴。
18. 在家里，女人会把最能干的丈夫骂得像冒牌产品；在外面，女人会把最窝囊的丈夫夸得像名牌产品。这和商品的命运一样，名牌产品被顾客挑剔得像冒牌产品，冒牌产品被顾客炫耀得像名牌产品。
19. 男人的命运在女人手中，商品的命运在顾客手中。
20. 不要试图让顾客认错，就像不要试图让女人认错一样。
21. 顾客之于商家。犹如女人之于男人，会在乎你的情话，也会在乎你的谎话。

刘备看完，大为赞叹，说：“果然句句精彩。可是，我还是不知道怎样去讨好孙小姐。”

诸葛亮说：“做生意和追女人的诀窍，其实都只有四个字：攻心为上。”

刘备笑问道：“三十六计中，有‘抛砖引玉’，有‘暗渡陈仓’，还有‘美人计’，没有‘攻心为上’这一计呀？”

诸葛亮说：“‘攻心为上’虽然未能列入三十六计，却能兼得三十六计之妙。因为，每个人都是有感情的，无论使用任何计策，关键在于能够影响人的情感活动。譬如，顾客喜欢就会接受你的商品，女人喜欢就会接受你的人。只是，每个人的性格不一样，情感活动也会有很大的差异，‘攻心为上’四个字说起来简单，事实上要提供个性化的服务。”

“顾客喜欢就会接受你的商品，女人喜欢就会接受你的人。这是您的第22个类比。”刘备沉思着，继续问道：“那么，什么叫个性化服务呢？”

诸葛亮说：“所谓攻心为上的个性化服务，就是对顾客进行分类，对不同类型的顾客提供适销对路的产品和服务。同样地，攻心为上的泡妞兵法，也需要摸清她的性格类型，这样才能有针对性地施展示爱绝招。”

刘备赞道：“攻心为上的市场营销和攻心为上的泡妞兵法，这是您的第23个类比，确实堪称经典。”

“4C” VS “4P”

诸葛亮笑道：“在我的营销管理理论中，这些类比俯拾皆是，岂止于23个呢？”

刘备有些奇怪地问：“我上大学时读的就是市场营销专业，怎么没有学过您的这些理论呢？”

第十八章 攻心为上的泡妞兵法

诸葛亮问：“体学的是营销4P理论吧？”

刘备说：“没错。营销4P，产品(product)，价格(price)，渠道(place)，促销(promotion)。”

诸葛亮说：“营销4P很快就会变得过时了。取而代之的将是营销4C理论，即：顾客需求(customer needs and wants)，成本(cost)，便利(convenience)，沟通(communication)。”

刘备问：“为什么？”

诸葛亮说：“所谓营销4P，是一个以产品为中心的推销时代的理论。可是，由于市场竞争的日趋激烈和顾客的日益受宠，一个以顾客为中心的营销时代已经来临，营销4C将成为笑傲江湖的绝世武功。”

刘备继续问道：“您说的这两个时代究竟有何区别呢？”

诸葛亮说：“一个是炫耀自己的产品，一个是讨好顾客，区别大了。”

刘备问：“可是，做好产品不正是为了满足顾客的需要吗？”

诸葛亮说：“从表面上看，仪表堂堂的男人好像也是女人心仪的白马王子。可事实上，‘巧妻常伴拙夫眠’却是人间常态。为什么会这样呢？因为赢得‘巧妻’的那位‘拙夫’更能讨女人喜欢呀！”

刘备说：“‘巧妻常伴拙夫眠’的确是一个很有意思的现象。唉，常言说‘女人心，海底针’，咱们还真难弄懂她们究竟怎么想的。”

诸葛亮说：“严格地说，女人并不需要一表人才的男人。女人真正需要的，是男人能够给她的、某种她想要得到的利益。”

刘备赞同地说：“有道理。如果一个女人喜欢谈情说爱，她就会接受一个风流才子。如果一个女人喜欢权势，她就会接受一个官宦子弟。如果一个女人喜欢财富，她就会接受一个商界巨贾。”

诸葛亮说：“同样的道理，顾客并不需要我们吹嘘我们的商品如何如何好。顾客真正需要的，是我们能够给他的、某种他想要得到的利益。”

刘备说：“这是您的第24个类比。”

诸葛亮说：“所以，顾客不是在买衣服，而是在买漂亮、潇洒、时髦、风度、魅力；顾客不是在买家具，而是在买舒适、快乐的家庭生活；顾客不是在买药品，而是在买健康；顾客不是在买保险，而是在买安全；顾客不是在买电视机，而是在买能够满足感官享受的文化信息。”

刘备再一次表示赞同，说：“看来，我们的市场诉求需要做一些修改。原来的诉求主题是：‘我要做到最好！’现在我把它修改成：‘欢迎进入色彩缤纷的皇族世界！’您看如何？”

诸葛亮说：“改得好啊！原来的诉求是一种自我立场的表现，如今这样一改，就表明我们站在顾客的立场上引导一种生活的潮流。从某种意义上讲，这句新的广告词很可能会成为一个新时代的标志。”

关注顾客的12个动情点

刘备很有些不相信地问道：“新的广告词会成为一个新的时代标志？这种评论过高了吧？”

诸葛亮说：“我们的产品将怎样赢得顾客的好感呢？毫无疑问，是因为产品的品牌个性。令人欣赏的品牌个性包括三个要素：好听的品名、令人赏心悦目的包装、动人心扉的市场诉求——其中，由于品牌的一致性原则，产品的市场诉求也应该是品牌的灵魂所系。从这个意义上，我们将开创受顾客欢迎的新时代，我的评论可谓恰如其分，并没有吹牛。”

第十八章 攻心为上的泡妞兵法

刘备问：“怎样能够得到令人欣赏的品牌个性呢？”

诸葛亮说：“只有一个办法，根据顾客的利益需求，量身定造。”

刘备问：“子非鱼，安知鱼之乐焉？您说，我们怎样才能知道顾客的利益需求点呢？”

诸葛亮说：“市场调研是我们知己知彼的惟一途径。在我以往的研究中，我把顾客的利益需求分为12个类别，称之为‘顾客的12个动情点’。你刚才的广告词创意，正好切中顾客的第一动情点和第五动情点。

“顾客的12个动情点？”刘备敏感地追问道，“是哪12个顾客动情点？”

诸葛亮起身从背后的文件柜里拿出一本装订成册的书稿，说：“这是我尚未完稿的新作《攻心为上的市场营销》。你看——”他把书翻到第58页，递给刘备。刘备看时，上面写道：

关注顾客的动情点

在中国历史上，无论忠臣或奸臣，都有赖于讨好皇上来获取成功。在人际交往中，一些聪明人很善于通过察言观色来揣摩别人的心意。对顾客的情感原型进行研究，同样是很必要的课题。下面列出的12个顾客动情点，事实上也是市场营销的机舍点，只要善加利用，必然可收“生意如同春意茂”之奇效。

第一动情点：希望借此控制社会动态

为了让“帷幄之中”和“千里之外”的信息互动能得到及时、有效的控制，移动电话成了现代人不可缺少的通讯工具。

为了管理自己的职业生涯，聪明的上班高手会不断更新自己的知识结构。

同样地，购买彩电的顾客，也是为了在满足感官享受的同时，及时收看到最新的社会文化资讯。

第二动情点：为了重新评价生活

很多老年人之所以突然变得热中于社交、打扮、保健或有其他方面的爱好，是因为他们开始重新评价生活了，认为老年生活也应充满活力。

一些妇女在勤劳了半辈子之后，也突然变得爱好打扮或开始钻研学问，因为她们有了新的生活理念，

许多新产品的研发、以及老产品的更新换代，其实都是引导和满足顾客重新评价生活的产物。

第三动情点：创造生活的信心

人难免有痛苦或自卑的一面。如果某个产品能够有助于改变目标顾客的痛苦或自卑，那么，它就能受到欢迎。减肥药品、整容手术等市场领域之所以利润丰厚，是很能说明问题的。

第四动情点：为了提高社会地位

高档消费品是人们提高社会地位的常见办法之一。

第五动情点：为了改善生活质量

为了改善生活质量，人们热中于研究食物营养、调整休闲方式、更新家庭装饰、购买私家车和新住房。

作为彩电生产销售企业，如果你的新产品能够更好地满足顾客的感官享受，或者在资讯的获取方式、获得客量等方面有所突破，那么，就意味着你改善了顾客的生活质量。

第六动情点：对群体归属的追求

第十八章 攻心为上的泡妞兵法

希望有所归属是人的本性。当人群中出现某种时尚，就会有更多的同一类型的人加入到消费者行列中来。

一群孩子在电视里无限诱惑地问你的小孩：“乐百氏，今天你喝了没有？”认准的就是这个动情点。

第七动情点：对有趣、新奇、有刺激或特殊功能的追求

每个人都在寻找乐趣。如果你的产品功能、产品外观、产品包装或销售活动方面，能够增添一些饶有趣味的设计，就能引起消费者更多的好感。对于产品而言，有趣就是一种魔力。

例如，客人走近时能发出“欢迎光临”语音的商店大门，能够播放催眠音乐的枕头，能够随着温度变化而变化颜色的电视机外壳，因为产品独特的情趣和功能，可以大大地增加销售量。

第八动情点：给生活带来便利

便利意味着一种让生活变得简单、而且节约时间的美好感觉。

给生活带来便利包括两个意思，一是在销售通路设计上要尽可能地方便顾客购买，二是产品本身也能极大地给顾客的生活带来便利。

第九动情点：为了享受到最好的产品

完美主义的顾客在人群中占有很大比例，他们在人群中的影响力也相当大。这类顾客总是像选择珍宝一样选择他们心目中的第一品牌。如果我们能够满足他们的需要，不仅意味着我们在工作上的精益求精，而且意味着获得一个数量庞大的顾客群体。

第十动情点：追求一种赢的快感

成就自我是大多数人的生活目标。社交活动就像是一场竞赛，问题不在于谁输谁赢，而在于每个人都想赢。如果你的产品能鼓励人们去追求赢的快感，那么它就能受到欢迎。

例如，很多妇女之所以热中于化妆和美容，是因为她们希望自己成为最美丽的女人，化妆和美容的效果也往往能给她们带来如愿以偿的快乐。

第十一动情点：表达爱的机会

绝大多数人都希望能生活在友爱之中，他们拥有爱的情感，他们需要爱的交流。于是，一些产品便成了爱的载体。例如鲜花，例如洋娃娃，

第十二动情点：增加生活智慧的机会

获得新的生活智慧是人的成长需要。如果时装专卖店能兼职向顾客传授着装艺术，微波炉制造公司可以告诉顾客怎样用微波炉做菜，汽车商场能够帮助顾客体验使用产品的乐趣，他们就能获得普遍的好感，并增加产品的销售量。

刘备看完，惊叹道：“先生的这本著作，堪称兵法秘籍，比之《孙》、《吴》，别有价值啊！”

诸葛亮说：“是啊，顾客的动情点是一种奇妙的情感按钮，只要你启动了顾客的情感按钮，那么他就会向成交走近。”

刘备问：“先生的这本著作何时完稿啊？”

诸葛亮说：“市场研究永无止境。营销兵法演练无穷，我也不知道何时可以完稿。”

刘备说：“有道是‘半部《论语》治天下’，如今市场鏖战，以先生的半部书稿，也足可开疆裂土了。”

诸葛亮说：“开疆裂土需要多种力量的作用，我可不敢这样自负。但是，有一点可以肯定：

我们应该以顾客的动情点为主题，展开每一次的营销工作。”

赢得女孩芳心的测试问卷

刘备忽然记起最初的话题：“顾客喜欢就会接受你的商品，女人喜欢就会接受你的——说了半天，接下来您得告诉我怎样去追孙小姐了吧？如果您能够让孙小姐接受我，就能够足以证明您的营销兵法确实灵验。”

诸葛亮说：“顾客会在不经意中表现出他的动情点，女孩在选择她的人生伴侣时，也会不经意地表现出她的‘爱情消费观’。所谓‘爱情消费观’，就是她对爱情的理解，对婚姻生活的追求；对生活伴侣的选择条件。性格各异的女孩，爱情消费观也会各不相同。和市场营销一样，只要你了解了孙小姐的性格，想要赢得她的芳心，岂非易如反掌？”

刘备问：“我怎样才能发现孙小姐的性格特征呢？”

诸葛亮笑道：“寻找顾客的动情点需要调查问卷，寻找孙小姐的性格特征也少不了测试问卷。我今晚把问卷设计好，你明天就可以测试孙小姐啦！”

次日上午，刘备打开电脑，查看诸葛亮发来的资料。资料的第一部分是8种个性女孩类型的测试方法，刘备用这种方法很快了解了孙小姐的性格类型。各位读者如有需要，也用得着这个方法。诸葛亮在资料中写道：

由于雨伞具有遮风挡雨的功用，在心理学上是男性和父亲的象征。此外，雨伞的不同颜色也有着不同的象征性格。所以。你可以问她：“如果你逛街时突然下雨。你会买什么颜色的雨伞呢？”她可以选择：①红色；②橙色；③黄色；④绿色；⑤蓝色；⑥紫色；⑦白色；⑧黑色。

根据她选择的答案，即可知道她的个性。其中：①火焰型女孩；②阳光型女孩；③娇媚型女孩；④自然型女孩；⑤智慧型女孩；⑥高贵型女孩；⑦冰雪型女孩；⑧黑夜型女孩。

资料的第二部分是向不同个性女孩的求爱绝招，无论孙小姐属于何种类型的性格，刘备都能通过这种个性化的求爱方式来赢得她的芳心：

火焰型女孩：她好像一枝怒放的红玫瑰，内心期待着一场轰轰烈烈的恋爱。她热情豪爽，她精力充沛。她的生活永远都是热热闹闹，充满刺激。她让你在惊艳之余，有一种想与她浪迹天涯的冲动。她的情绪非常容易冲动，花起钱来大手大脚，需要相当的金钱才能满足她的虚荣心。她能够让你的生活充满激情，但前提是你必须有足够的精力和财力。征服她的最好办法是：带上她和你一起去森林里打猎，你们在原野上跟踪野兽的足迹，甚至和野兽面对面搏斗，最后捕获它。当你和她一起畅饮胜利的美酒时，你可以向她这样透露自己的心声：“让我的爱像太阳一样包围着你，而又给你光辉灿烂的自由！”

阳光型女孩：她喜欢橙色。橙色是阳光的色彩，没有红色那么刺眼，充满了温暖和随和的味道。拥有这种特质的女孩，秀外慧中，性情温顺，贤惠体贴，对家人永远是呵护备至，和她在一起的生活也就充满了阳光和温暖。不同于红色女孩的热情奔放，橙色女孩的感情是含蓄、内敛的，只在自己关心在意的人身上施放。她节俭成性，以至于有些罗嗦，但在居家过日子方面，她有一种天然的艺术才华。在她十分帅气的脸

第十八章 攻心为上的泡妞兵法

上，永远挂着一朵不会凋谢的微笑。要想征服她的心，你有必要先去学习怎样用最节省的办法扮美家庭。回来的时候不要忘了给她要一束玫瑰花，并且给她留言：“为了你的美丽，我愿意化作一滴露珠滋润你的心田！”

娇媚型女孩：她喜欢黄色。黄色是一种很感性的颜色，总是让人想起春天最先探出头的那一瓣嫩芽。这种特质的女孩，大多拥有娇小可爱的身影、灿烂明丽的笑容和调皮捣蛋的本性。她会在你睡觉的时候，用发丝轻轻的挠你的鼻子。在你生气的时候，她那无辜又可爱的笑容会让你所有的怒气都烟消云散，只会点一下她的鼻子，爱怜的说她是个小调皮。她感情脆弱，依赖性非常强，强烈需要别人的呵护怜惜。赢得她的最好办法是，当她遭遇什么变故或挫折时，用你怜香惜玉的胸怀安慰她，让她躲在你怀里哭鼻子。

自然型女孩：绿色是大自然的颜色，让人感到清爽、舒适、自在。同样地，喜欢绿色的青春女孩，总是一副理智、平静、笑容浅淡的生活态度。如果有什么难以启齿的事或者令自己迷惑的事，她总能给你立竿见影的意见和建设。因此，她常常是一个小圈子里的智囊，大家有什么心事都喜欢向她寻求安慰。有时候，她那双过于冷静理智的眼睛，会让人觉得有一种被洞彻的尴尬，不了解她的人很容易被她的清高孤傲吓退。但她从来都是一个用心的人，喜爱知识和一些稀奇古怪的东西，却轻易不会沉迷其中。如果你想获得她的友谊和尊重，首先你必须要有和她对等的智慧和从容。为了征服她，你不妨经常带她去滑雪、溜冰，到大自然中呼吸清新的空气，舒展一下疲惫的身心。在你精一心呵护她的同时，你可以适时地和她摔倒在一起。直到你和她手拉手滑进结婚的礼堂里。

智慧型女孩：喜欢蓝色雨伞的智慧型女孩，具有善解人意、外柔内刚的特质，希望找到一位师兄模样的比她更具智慧、能告诉她许多奇异见闻的男友。过马路时，她会温柔地把手放在男友的手里，让男友感觉自己保护者的形象顿时高大起来。在她柔弱的外表下有一颗自信坚忍的心，风雨来临之时，她决不会躲在你的背后。而是勇敢的和你并肩战斗。然而，她最不能容忍来自于亲人和朋友的背叛。如果你想赢得她的爱，就得表现出无可挑剔的忠贞。

高贵型女孩：喜欢紫色的高贵型女孩，有着猫一样幽深的眼神和狐狸一样多变的幻象。她那飘忽的梦幻似的身影，常常陪伴着名流商贾在喧闹的舞会上惊鸿一现。这一个烟视媚行的女子，追求优雅的贵妇生活，她希望找到一位经济基础稳健的绅士与她共度浪漫一生。如果你爱她，刚好你也有钱，而且风度翩翩，你就可以在她生日的那个晚上，选择当地最好的酒店，极尽奢华地为她举办一次烛光晚会。当你和她以优雅的舞姿博得在座各位朋友的热烈掌声时，你应该在她面前跪下求爱，并且用经典优美的诗句，把她赞美成你的女神。

冰雪型女孩：白色总是能让人联想到纯洁和美丽，拥有白色气质的女孩，有看清澈的眼神、浪漫的理想和一颗天使般不染纤尘的心。她冰雪一样天真，冰雪一样脆弱，偶尔会使一下小性子，发一些小脾气。也许在将来，她会被生活染成别的颜色，但现在她是白色的。和这个认真细致的女孩在一起，你不仅要有耐心，还要时刻检点自己的一言一行，这样你才有可能赢得她对你的好感。第一次吻她，可能会引起她的反感。然而，如果你能为你的“情不自禁”表示对不起，你就能得到继续吻她的机会。你们之间的恋情，应该如诗一样传为佳话。

黑夜型女孩：黑色是一种极端的颜色，一些衣着黑色的女子，都喜欢在酒吧出入，

第十八章 攻心为上的泡妞兵法

微微地翘着兰花指，吞吐着烟圈，眼睛却明亮得仿佛天上的晨星。在许多人眼里，黑表女子像夜晚一样神秘，像夜晚一样狂野。然而，由于雨伞的寓意，选择黑色雨伞的女孩有着一种解不开的恋父情结，希望有一位值得依赖、懂得包容的男性可以托付终身。她有些忧郁，有些敏感，她渴望得到无微不至的呵护。可是，如果你和她能够两心相许，你就能感受到酒香一样醇厚的脉脉柔情。

“太妙了！”刘备紧盯着电脑屏幕，暗自叫绝。他立即把测试题发往孙小姐的电子邮箱。孙小姐的答案是红色。哈哈，原来她是一位内心火热的火焰型女孩。刘备内心一阵狂喜，立即和孙小姐相约去神农架打猎。孙小姐慨然应允，一副巾帼不让须眉的姿态。

谁知他们没有“持枪证”，被神农架林场公安局收缴了猎枪。何况神农架是禁猎区，根本不允许打猎。一番折腾下来，已经到了傍晚时分。刘备开着车，和孙尚香两个垂头丧气地往回走。来到荆江大堤时，偏偏汽车又抛了锚。夜幕笼罩了四野，刘备坐在江边，无计可施。孙尚香站在不远处，抱着胳膊，气急败坏。

那真是一个情节曲折的夜晚，又饿又冷的孙尚香终于依偎到了刘备的怀里。在长夜的絮语中，年轻美丽的孙小姐在刘备的腮帮子上留下了火热的一吻。最最令人捧腹的是，早已历尽沧桑的刘皇叔，居然像初恋的少男，激情澎湃，慨然赋诗一首：

纵有千言万语也难说尽这一刻的永恒
你吻了我，在滚滚东逝的长江边
长江是地球上的一条河
地球是太空中的一颗星

嗟乎，人们只知道曹操是大诗人，却不知刘备也会写诗。况乎曹操只会写古体诗，胸怀中只有“譬如朝露，去日苦多”；刘备却能写出如此经典的现代诗，而且能够放眼太空。由此可见，曹操的才华，早已落后刘备1 000多年了。

市场营销是另一种形式猎艳

第二天中午，刘备带着一脸娇羞的孙小姐回到公司。张飞迎着他好一顿埋怨：“大哥，你跑哪里去了？叫我们一晚上担心到现在！”

刘备殷勤地为孙小姐打开车门，回头对张飞说：“我这不是好好的吗？瞎担心什么？”

张飞还要说什么，关羽瞅了瞅孙小姐，知趣地把他拉走了。

安顿了孙小姐，暗自得意的刘备兴冲冲地去找诸葛亮。他快步走进市场部办公室，回头把门关上了。正是午休时间，里面只有诸葛亮一个人。诸葛亮抬头笑道：“打猎收获如何？”

刘备说：“连一只兔子也没打到，可是，却打回了一个女人。”

诸葛亮笑道：“这也是一种打猎，叫做‘猎艳’，对吧？”

刘备说：“先生的测试问卷，果然灵验得很哪！一试便知女人心。如此‘猎艳’，自然十拿九稳。”

诸葛亮说：“恭喜刘总！既然你能够让一个女孩爱上你，这就说明，你也能够让顾客爱上你的产品。我们念兹在兹的市场营销，其实是另一种形式的猎艳啊！”

第十八章 攻心为上的泡妞兵法

刘备连连点头说：“没错，没错，先生的妙论，我已是由衷佩服。但若让顾客爱上我们的产品。尚有待先生另外设计一套测试同卷。兵法云：‘知己知彼，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。’只要我们对顾客的需求和市场环境有了清晰的认识，以先生的兵法‘猎’之，必然大有斩获。”

作者评说

所谓顾客，厚来是一个个有血有肉，有个蛙情感的人。市场营销，原来是一种人际关系的互动。在这种互动中，好的表现总是能够赢得喝彩。与之相反，就会受到冷落。

把顾客和女人做类比，是一种理解顾客的有趣方法。你会发现，只要理解了人性，市场营销其实很容易。

第十九章

蚂蚁靠什么绊倒大象

郭嘉言于太祖曰：“备有雄志而甚得众心。关侯、张飞皆万人之敌也，为之死用。以嘉观之，其谋未可测也。古人有言曰，一日纵敌，数世之患。宜早为之所。”

曹公方招怀英雄，以明大信，未得从嘉谋。

——唐·赵葵《长短经·是非十四》

请坐前排

话说诸葛亮以猎艳为营销之喻，让刘备成功地实现了亲近孙小姐之芳泽的梦想。从此之后，他对诸葛亮的营销智慧和管理能力佩服得五体投地，全力支持诸葛亮的培训工作。诸葛亮也是雷厉风行，立即征得人力资源部的协助，开办第一期市场营销培训班。

关羽、张飞等资深员工走进教室，习惯地想找一个靠后的位子悄悄坐下。诸葛亮看在眼里，声音洪亮地要求各位学员靠前坐。关羽、张飞只好硬着头皮在第一排坐下，感觉很不自在。

诸葛亮说：“我发现，在我们的职场生活中有这么一种现象：很多人习惯于选择后排的座位。于是，在日常的聚会中，后排的座位总是先被坐满。开会发言，总是等别人讲过了自己再说。执行任务。老是希望别人挑头，自己跟在后面随大流。为什么会这样呢？”诸葛亮请坐在前排中央的总经理刘备回答。

刘备沉思了好久，说：“坐在后排座位不会被人注意，在心理上会感觉到轻松一些。开会等别人讲过了自己再发言，可以随声附和，以免说错话。执行任务让别人挑头，胜则有自己的份，败则无责任。”

诸葛亮冷峻地说：“刘总真实地道出了这些人的后排心态。他们只知道后排座位有许多好处，却不知后排座位还有一个要命的坏处。古往今来，没有一个杰出人物来自后排，因为后排座位会让一个人渐渐变得平庸。”

张飞不服气地说：“我以为，后排座位其实是一种低位意识，是一种谦虚的表现。如果每个人都争先恐后地抢坐前排，谦虚的美德不就荡然无存了吗？”

诸葛亮说：“你只知谦虚之其然，却不知谦虚之所以然。真正懂得谦虚的人知道，通过谦虚，他可以得到更有和于争取成功的社会环境。因此，谦虚的真义不是消极逃避，而是善于学习。是一种更聪明的前排意识。”

张飞顿时涨红了脸，做声不得。

诸葛亮继续说道：“我现在以一位培训讲师的身份奉劝各位学员，把‘抢坐前排’当做职业生涯中的一个规则来实行，在每一个细小的行动上让自己引人注目。置身于一个显眼的位置，你可能会感觉不自在，但正因为如此，你只能做出好的表现。在我的理念中。有关成功的一切都是显眼的。”

“那么，谦虚呢？”张飞问道。

诸葛亮看着他，说：“我刚才说过，谦虚的目的是为了争取成功，因此，谦虚是一种值得赞

第十九章 蚂蚁靠什么绊倒大象

美的德行。而谦虚之所以受到赞美，恰恰说明它处在一个显眼的位置。”

张飞在桌子底下捶了一下关羽的大腿，做了一个苦脸，意思是说：“这个诸葛亮讲起理论来一套一套地得理不让人，搞得我好痛苦喔！”

关羽立即会意，举手问道：“诸葛先生，您今天不是讲市场营销吗？怎么尽说一些题外话呢？”

诸葛亮微微一笑，说：“市场营销的目的，不正是为了让我们公司的品牌影响力名列前茅吗？为自己做人，我们要坐前排。为公司做事，我们也要坐前排。在市场营销中，我们每个人的所作所为其实都是市场营销的一部分，怎么是题外话呢？”

关羽继续问道：“如今，曹操已经牢牢地坐稳了市场的前排座位，请问诸葛先生，您又如何让我们公司的品牌影响力名列前茅呢？”

诸葛亮斩钉截铁地回答说：“人才是一个公司最大的资本。如果我们的每位员工都能坐到前排，那么我们的公司就必然能够坐到前排。”

蚂蚁绊倒大象，可能吗？

关羽冷笑道：“诸葛先生讲话虽然煽情，曹操毕竟不是一根羽毛，让您轻轻一吹就能取而代之的。他坐在那里，仿佛大象的屁股，岿然不动。您拿什么取而代之？”

诸葛亮反问道：“你认为呢？”

关羽说：“我给您讲一个故事。蚂蚁在森林里旅行，突然遇到一只大象。蚂蚁连忙一头钻进土里，伸出一只腿。兔子见了很好奇，问：‘蚂蚁，你在于什么？’蚂蚁悄悄对兔子说：‘嘘……别出声，看我绊它一跟头！’……”

哈哈，所有的学员都被那只可笑的蚂蚁逗乐了。

诸葛亮镇静地问关羽：“你认为我们是蚂蚁、曹操是大象，而蚂蚁是不可能绊倒大象的，对吗？”

关羽说：“喔，蚂蚁能够绊倒大象，在童话里面。”

大伙儿乐得更厉害了。

正当大家笑得前仰后合之时，诸葛亮也哈哈大笑起来。学员们平息笑声，奇怪地问：“诸葛亮先生，您笑什么？”

诸葛亮说：“我笑尔等目光短浅，看不到公司无限光明的未来。关羽同学，我对你做出两点正告。第一，两军对峙，你竟敢妄谈敌美，小心刘总给你一个开除留用查看的处分。第二，如果蚂蚁采用了正确的方法，是有可能绊倒大象的。只要你在互联网上键入动物寻奇，必然可以找到类似的奇迹。”

关羽自知失言，却依然倔强地还嘴说：“您且说说，我们如何绊倒曹操这只大象？”

诸葛亮说：“兵法有云：不敌其力，则消其势。而夺势之法，莫若釜底抽薪。曹操虽然是只大象，可到底离不开大地。在市场营销中，顾客的情感就宛如我们脚下的大地。如果我们能够赢得顾客们更多的喜爱，顾客们就会把情感从曹操的脚下转移。当曹操脚下的土地越来越稀松时，他这只大象就会泥足深陷，陷入灭顶之灾。在政治上，向来是得民心者得天下，而市场营销又何尝不是一种政治呢？”

关羽的那张红脸顿时变得更红了。张飞在桌子底下拍拍他的手，同病相怜地做了第二个苦脸。

诸葛亮继续说道：“兵法虽有三十六计，莫如攻心为上。面攻心为上的市场营销，其实就是

第十九章 蚂蚁靠什么绊倒大象

以顾客为中心的市场营销。在今天的培训课程中，我们一起来学习一种新的营销理论，即营销4C：顾客需求(customer needs and wants)，成本(cost)，便利(convenience)，沟通(communication)。”

顾客需求(customer needs and wants)

诸葛亮说：“近几年来，市场竞争大有愈演愈烈之势。与此同时，由于买方市场的日益成熟，顾客的感觉也越来越敏锐。为了能够在市场竞争中胜出，并受到顾客的青睐，我们必须具备自己的核心能力。什么是企业的核心能力呢？我以为，是一种能够持续不断地满足顾客需求的变化、远远优于竞争对手并且很难被模仿的独特优势。”

他在黑板上提出一个问题：“假设你是一个可爱美眉的众多追求者之一，请问你如何赢得美眉的芳心？”

关羽问：“市场营销与泡妞之间有什么关系呢？”

刘备说：“你们可能还不知道，诸葛先生的泡妞兵法堪称绝技。我在他的指点下，成功地泡到了孙权的妹妹孙尚香。他认为，赢得女人的芳心和赢得顾客的芳心其实是一个道理。大家一定要好好地学一学，用触类旁通的方法看懂市场营销的真谛。”

赵云站起来回答说：“我明白了。如果一个男孩能够比他的竞争对手更了解女孩的内心需求，就会有更多的把握赢得女孩的爱。同样地，如果一个企业能够满足顾客更深层次的需求，就能比竞争对手更有效地打动顾客的心。”

张飞却还是不明白，不以为然地说：“女孩只有一个，顾客却有一群，怎么能够相提并论呢？”

诸葛亮说：“孙子曰，治众如治寡，分数是也。顾客虽然人多，却可以分成各种类别。同一类别的女孩和同一类别的顾客，怎么不能并论类比呢？”

张飞一愣：“分数？你怎么分数？”

诸葛亮说：“所谓分数，就是分类编制。我们可以根据需要，对顾客采用不同的分类方法。我这里有一篇范文，就是根据顾客的生活情调进行分类，简单地把顾客分成务实型和务虚型两类。”

他打开投影仪，幕布上便出现了那篇范文，题目是《两个女人说情调》：

有两个女人，一个叫“务实”，一个叫“务虚”。两个女人都是丰腴的少妇，一样有体面的职业，一样有小康的家庭，一样喜欢买时髦的衣服、高档的化妆品。但要区分她们还是很容易的。只要问一个问题，立刻可以知道谁是务实，谁是务虚。

这个问题是：如果你的男人只有10块钱了，你希望他去买猪肉呢还是去买玫瑰？务实的标准回答是“猪肉”。而务虚的答案则是“玫瑰”。

一天下午，两个女人在咖啡馆聚会，聊天说情调。

务虚：我喜欢泡在咖啡屋，体内是咖啡暖胃的温香，窗外是街上养眼的风景，这种感觉实在是很有情调。有一本书上说，咖啡是一种奇妙的混合饮料，由西部分组成：一半是由咖啡粉、水和奶等组成的液体，有种或苦或酸、再加点甜的味道；另一半是一种叫做感觉的东西。

务实：瞧你说的那么玄乎！咖啡嘛，不就是一种饮料吗？它的功能不过是可以提神醒脑而已。

第十九章 蚂蚁靠什么绊倒大象

务虚：你这个人真是没有情调。

务实：实实在在过日子嘛，哪有那么多情调？情调能当饭吃吗？

务虚：我理解的所谓情调，是一种“情绪的调味品”，它能给你带来好的心情和享受。比如在休闲时先，手捧一杯咖啡品味人生，或者在午后一边晒太阳一边看书，这就是情调。

务实：这是情调吗？我觉得那是瞎花钱。还不如布置布置家居、料理料理家务来得实在。

务虚：你这个人怎么会这样。那说咱们俩都喜欢的化妆品吧，咱们都喜欢兰蔻的口红，你说说为什么喜欢？

务实：兰蔻的口红色彩好嘛，又很润，适合我敏感的皮肤。又容易找到合适的颜色。

务虚：没有别的了么？

务实：就是好用嘛，还有什么别的？

务虚：你不觉得，买到自己喜欢的口红，化一个漂亮的妆，心情也能好起来吗？

务实：心情？好像是吧。

务虚：这就说明除了实用之外，你也承认好感觉，好感觉就是情调。再问你，如果你老公只有10块钱，你希望他送你玫瑰呢还是去买猪肉？

务实：当然是猪肉了。连基本生活都没保障，还谈什么情调？他要是真到了这个地步呀，我还可能就学学那些所谓有情调的，外面再找一个算了。

务虚：外面再找一个？那不叫“情调”，叫“调情”。

务实：不管是“情调”还是“调情”，穷到只剩10块钱了。你还能享受什么感觉呢？

务虚：换了是我呀，我还是希望他送给我玫瑰，那等于送给我一个美好的希望。我觉得两口子过日子最重要的就是要要有美好的希望。

务实：与其有美好的希望，不如化做行动。我虽然不会在周末给老公准备烛光晚餐，但我努力工作挣钱供房子供车，让两人都能过上小康生活，我就觉得我可以算是个好士人了。

务虚：你这样当然很好，可是如果你能再浪漫一点、有情调一点，不是更好吗？男人喜欢有情调的女人，有情调的女人有女人味。

务实：喝咖啡的女人就有情调有女人味啊？我觉得，会做饭、会煲汤的女人才有女人味呢！比如说你请我喝的这杯咖啡吧，一杯咖啡38元，够我煲上一瓦罐鸡汤，可以好好地给老公补补身体。一瓦罐鲜美鸡汤，比起你的苦咖啡，到底实惠得多吧？

等大伙儿看完两个女人的情调，诸葛亮问道：“假设这两个女人先后到商场购物，我们应该怎样满足她俩的需求呢？”

赵云说：“务虚型的女人讲究情调，务实型的女人强调物有所值，这两个女人的需求各不相同。我们应该从产品的设计、卖场环境的布置和导购语言等方面分别给予有针对性的服务。”

关羽说：“没错。前几天蔡文姬跟我打电话，说她想买一台新彩电，逛了几个商场，可就是找不到一种外观漂亮的机型。她建议我们把彩电的外型设计得卡通一些，摆在家里会很有情趣。”

诸葛亮说：“是啊，我们的确应该生产一些卡通型、艺术型的机子，以满足那些讲究情调的顾客的需求。这说明不同类别的顾客有着不同类别的需求，而我们的产品和服务也应该适销对路。”

第十九章 蚂蚁靠什么绊倒大象

刘备忽然问道：“如果一味地满足顾客需求，会不会影响到公司的利润呢？”

诸葛亮说：“以顾客为中心的营销服务，必须建立在有赢利的基础之上。顾客、利润和企业之间的关系，就好比目的地、汽油和汽车之间的关系一样。没有汽油，汽车怎么跑得动呢？同样地，基于对利润的考虑，营销4C中的第二个c，就是Cost——成本。”

成本 (COST)

刘备问：“在传统商业中，不是同样存在成本管理吗？”

诸葛亮说：“在传统的商业活动中，普遍采用传统的4P理论，一般是企业根据自己的战略需要、以产品的生产销售成本为基数来制定作价办法(price)。例如，企业的产品定位于中档市场，则价格也为中档。很显然，这是一种以产品战略为导向的作价方式。一旦产品战略未能达到理想状况，就会让企业陷入被动。”

刘备问：“那么，营销4C中的成本(cost)，与传统商业中的成本有何不同呢？”

诸葛亮说：“营销4C中的COST取代营销4P中的price，更切实地考虑到了顾客的购买成本。这种购买成本不仅包括顾客购买产品的货币支出，还包括顾客为此付出的时间、精力、以及购买风险，同时也意味着产品定价的理想状况。这种以顾客需求为导向的作价方式，因为可以知己知彼，就能够让我们在市场营销中做到进退自如。即使是低于顾客心理底线的价格水平，亦能够让企业有所盈利。所以，营销4C中的成本(cOST)，是从顾客的需求出发，基于对利润的考虑，制定的一种目标成本。”

刘备问：“目标成本?是一种成本控制方法吗？”

诸葛亮说：“它是一种成本控制方法。但更准确地说，它是一种利润规划。它要求我们在设计产品时，首先要考虑市场，分析商业机会。从战略上讲，这种成本管理方法因为较早地进入了企业与顾客之间的互动，具有前瞻性，能够积极、主动、目标明确地实现顾客满意，并且可以更有效地获取利润和控制风险。”

刘备问：“既然如此，在这种成本管理理念中，究竟包括哪些目标成本呢？”

诸葛亮说：“从市场营销的角度上讲，主要是两种成本，一种是为顾客提供便利的成本，另一种是沟通的成本。”

便利 (convenience)

谈到营销4C中的便利(convenience)时，诸葛亮又采用了他擅长的触类旁通教学法。他启发各位学员说：“假设情人节的那一天，你准备用一枝玫瑰向心仪的女孩求爱。尽管你对自己的魅力很有信心，然而你不得不警惕众多情敌的动向，你必须让手中的玫瑰变得一枝独秀。现在，你已经做好了一切准备，可第一步应该怎么做呢？”

赵云回答说：“我的经验，第一步是设法和她接触。如果连接触的机会都没有，所有的准备都只能是单相思。更重要的是，一旦拥有和她接触的机会，就有可能阻断她和别的男孩接触，从而可以打败情敌。进入恋爱状态。”

诸葛亮继续问道：“为了赢得和她接触的机会，你会怎么做呢？”

赵云说：“如果她在家，我就在她的窗下等候。如果她在公司，我就在她的办公室门口等

第十九章 蚂蚁靠什么绊倒大象

候。总之，必须在所有的情敌接触她之前，抢先和她接触。”

诸葛亮笑了，说：“那个女孩在期盼着玫瑰，而你在最早的时间满足了她的需求，这就叫便利。”

张飞没听懂，问：“在市场营销中为顾客提供便利是为了实现营业收入，而情人节的女孩得到玫瑰却不用付钱，这又如何类比呢？”

诸葛亮笑道：“顾客因为爱你的产品付出钱，女孩因为爱你的花儿付出吻，又怎么不能类比呢？”

大伙儿一起“喔”了一声，一起恍然大悟。

诸葛亮说：“现在的女孩子都很受宠，每个女孩都希望用最少的恋爱成本获得最好的爱情和婚姻。求爱者为女孩提供的便利越多，女孩付出的恋爱成本就会越少，双方相爱的可能性就越大。在市场竞争中，企业的分销如果不考虑顾客购物的便利性，必将失去许多和顾客恋爱的机会。因此，我主张用营销4C中的CO—venience(便利)来取代营销4P中的place(渠道)。虽然CO—venience和place都意味着分销策略，但convenience注意到了顾客的便利，并且能够通过为顾客提供便利，主动去贴近顾客。place则不然，它主要是考虑企业自身的便利。”

刘备问：“为什么您认为place考虑的是企业自身的便利呢？”

诸葛亮说：“企业在分销过程中会遇到许多难以解决的问题。如果是place企业，就很可能选择放弃。然而，convenience企业却会积极思考和制定解决方案。想想看，如果一个place男孩总是因为种种原因无法和女孩见面，他还能指望将爱情维持多久呢？”

沟通(communication)

诸葛亮说：“营销4C中的第四个c是communication(沟通)。所谓沟通是一种双向的交流，可是在传统4P中，我们一直听到的都是promotion(促销)，是企业对顾客的单向刺激。目前，市场上五花八门的促销活动已是令人眼花缭乱，什么买一赠一，什么打折，什么购物抽奖，随处可见。由于缺乏交流，企业并不了解赠品是否为顾客所需。由于害怕出乱子，厂家或商家只好保留活动的解释权。而在另一方面，顾客也在患得患失，担心受到欺骗。我相信，各位学员都有过这样的体验。”

关羽说：“我前几天在A商场买了一件羊皮背心。标签上注明原价980元，打5折促销，为此我付出了490元。可昨天我在B商场发现一模一样的一件羊皮背心，才标价450元。你们说，这个A商场不是蒙人吗？”

诸葛亮说：“这个A商场玩的是虚价打折的花招。谁都知道，骗人的花招只能得逞于一时，所以我相信A商场也是不得已而为之。因此，用communication(沟通)取代promotion(促销)，是一个更聪明的选择。在营销4P中，promotion(促销)是为了自己的赢利来刺激顾客购买，谋求的是企业的‘单赢’。而在营销4C中，communication(沟通)却是通过满足顾客需求来实现自己的赢利，谋求的是顾客与企业之间的‘双赢’。同样的道理，在男女关系上，无论强迫或欺骗都没有好结果，所谓‘强扭的瓜不甜’就是这个道理。古往今来，惟有‘双赢’的爱情才能天长地久。”

看透女人心，看透顾客心

第十九章 蚂蚁靠什么绊倒大象

诸葛亮说：“有了接触的机会之后，善于察言观色是沟通的第一要义。通过观察，你会发现一个有趣的现象，商场里的顾客和情场里的女人一样，都喜欢说‘不’。”

张飞哈哈大笑起来，说：“先生观察得可真仔细，是这么回事。俗话说，女人心，海底针。这顾客的心哪，也是海底针。所以，追女人最麻烦的是女人说‘不’，市场营销最麻烦的是顾客说‘不’。”

诸葛亮也笑道：“如果你能看懂女人心，你就会发现，女人说‘不’并不是拒绝，而是一种潜台词。同样的道理，顾客的异议也不是拒绝。大家请看幕布，我们来学习如何识别女人的异议和顾客的异议。”他一边说，一边移动鼠标，投影仪的幕布上显示着：

在恋爱中，如何识别女人的异议？

通过语言的内涵表现某种言外之意，似乎是女人的专长。于是，恋爱中的女人常常会有言不由衷的表现。如果你懂得讨好她，她就会用半推半就的姿态接受你。举例说明如下：

1. 欲迎还拒

男孩：我可以请你看电影吗？

女孩：不行啊，我每晚10点钟必须回家。

如果她是真的拒绝，就会冷漠地对他说：“我有事，恕不奉陪！”聪明的男孩听得懂，她说她10点钟必须回家，那意思连说只要他在10点之前送她回家，她还是可以接受他的邀请的。

2. 表示害羞或矜持

假设你想亲吻一个女孩，你在征询她的意见，你认为女孩会怎样反应呢？许多女孩会说“不”，她们并不是在拒绝，而是因为害羞。如果你因此而退缩的话，只能说明你不解风情。

此外，女孩们也常常用说“不”的方式表示矜持。一个自尊心强的女孩会认为，用说“不”的方式增加男人求爱的难度，也会相应地增加男人对她的重视。

3. 提请注意

有些女孩经常打电话或写信给男朋友诉说：

“我最近很忙，实在无法与你见面。”

“我想一个人出去旅行，松弛松弛，最近不能与你见面了。”

如果你相信的话，那你就是大傻瓜，她真的这么忙，怎么还会有闲工夫打电话或写信向你诉苦呢？即使真的要去旅行，是不是真的不要你陪伴？如果你真的相信她，就只能引起姑娘的失望。碰到这种情况，你应该反复琢磨女孩的真实意图。

其实，女孩子在恋爱中总喜欢用这种办法提请男友注意她、关心她。所谓“忙”，其实是女孩子表示矜持的借口。她的潜台词是：“你应该用更热烈的求爱方式，来表示对我的在乎。”

4. 故意撒娇

女人有时候会故意闹别扭。约会的时候，你提议去散步，她会说：“我累了。”你提议去喝茶。她又会说：“我还想再走一走。”因此，许多男人觉得女人琢磨不透。甚至被这些近乎无理取闹的表现弄得火冒三丈。

其实呢。女人的这种表现，可以说是在撒娇。她要通过闹别扭的方式，来测试男

第十九章 蚂蚁靠什么绊倒大象

人对自己的感情。

俗话说，好男不跟女斗。当女人说“不”的时候，你一定要学会善解人意，不要和她争辩。否则，她会认为你是一个没度量的男人而讨厌你。

关羽看完，问道：“如果女人确实是在提出抗议，她又会有哪些表现呢？”

诸葛亮说：“如果女人真的表示拒绝，她会使用强硬的语气，不容你误解她的意思。所谓善解人意，就是要善于揣摩她的语气，没有弦外之音的是真情，有弦外之音的才是调情。”

张飞大笑道：“先生如此了解女人，简直可以做一位情场诸葛亮啊！”

诸葛亮说：“哪里，哪里。在历史上，我做过战场诸葛亮，也做过官场诸葛亮。这回呀，我要做的是商场诸葛亮。大家继续往下看。”他轻点鼠标，投影仪的幕布上显示出另一个相关的页面：

在商场中，如何识别顾客的异议？

和情场中的男女关系非常相似，商场中的顾客也喜欢说“不”。一位有经验的营业员知道，无论顾客有什么意见，都表明他对商品感兴趣。所以，顾客的异议具有两面性，既是成交障碍，也是成交信号。在得到令人满意的回答之后，他会很愿意购买你的商品。

因此，营业员可以通过对顾客异议的分析，了解对方的心理，进而提供有效的导购服务。下面是几种常见的顾客异议：

1. “我没钱！”

很多时候，“没钱”只是借口，而并不意味着顾客“身无分文”。顾客的真正意思可能是：“我没有钱去买任何一件不值得相信的商品。”如果你能够让顾客相信你，顾客就会奇迹般地掏出钱来。

2. “价格太贵了！”

此时，顾客希望了解商品的价值。否则，他会觉得每一分钱都花得冤枉。如果你能向顾客证明物有所值，他会很愿意拥有这件商品。

3. “我只是随便看看……”

顾客的意思是说：“你要是能说服我，我就买。否则，我只当是过了一回眼瘾。”

4. “肯定是水货！”

水货者，以劣充优之货也。所谓“肯定”。乃是“很可能”的另一种说法，希望你能提供品质保证。

诸葛亮说：“看透女人心的男人，会懂得如何怜香惜玉。同样地，如果我们能够看透顾客的心，就能提供适销对路的商品和服务。”

爱情拒绝花心，但渴望花嘴

诸葛亮说：“爱情不可以一相情愿，看透了女人心的男人还要会说情话。为了赢得顾客和实现成交，表达的力量对于我们也同样至关重要。”

张飞笑道：“什么是表达的力量？就是花言巧语的力量吧？”

第十九章 蚂蚁靠什么绊倒大象

诸葛亮似笑非笑地说：“没错。没有陷阱就逮不住狼，没有花言巧语就娶不回新娘，爱情拒绝花心，但渴望花嘴。许多女人认为，如果你爱她，你的表达就是阳光；如果你恨她，你的表达就是阴雨；如果你感到孤独，你的表达就是寂寞；如果你感到压抑，你的表达就是委屈。可是，假如你的表达比较笨拙，甚至词不达意，就会造成了沟通的短路。许多令人悲怆的爱情故事，不是因为爱得不好，而是因为说得不好。”

赵云敬佩地说：“先生的每一句话都堪称经典。我还没有女朋友，您的这些教导对我非常有用。”

诸葛亮谦虚地说：“我只不过道出了一个真理。对于真心相爱的两个人而言，有了美好的表达，就会有美好的结局。同样的道理，在市场营销中我们卖出的不仅仅是产品，还有我们的情感。我们必须用一种美好的情感去面对顾客，而且不能让顾客误会了我们的情感。”

关羽问道：“您怎样描述这种情感呢？”

诸葛亮凝重地回答说：“和一个恋爱中的男孩一样，真诚而又努力。”

你是一个优秀的男孩吗？

诸葛亮说：“美好的情感，还意味着优质的服务。一个能为顾客提供优质服务的员工，通常会被人们认为是‘高素质’的人。现在，我们来做一个小小的测试，看看你是否具备这种‘商素质’？”他请刘备帮忙，把测试问卷发给每一位学员。

服务素质测试问卷

请针对下面的提问选择你的答案：非常同意、有些同意、不知道、反对或强烈反对。

1. 我个人的工作技巧比让顾客满意更重要
2. 大伙儿都认为我脾气很好
3. 有些顾客确实刁蛮，非常讨厌
4. 很多时候，我必须让别人知道：我是对的
5. 办事就是应该接部就班
6. 顾客是“舞台的中心人物”
7. 在公司里，老是有人让我生气
8. 心情高兴时，我的态度也会很好
9. 如果受到无理指责，我的态度无法好起来
10. 让那些刁蛮的顾客哑口无言是一件快乐的事
11. 我的工作应该引人注目
12. 顾客们都认为我是一个乐意帮助别人的人
13. 我喜欢工作中的新变化
14. 在见到每一个人时，我都会面带微笑
15. 顾客不可能永远是对的
16. 我没办法强迫自己去讨好别人

大家立即进入了答题状态。一向大大咧咧的张飞，居然花了将近30分钟的时间。性格谨慎

第十九章 蚂蚁靠什么绊倒大象

的赵云，更是最后一个交卷。

试卷总分80分。测试的结果，关羽仅仅得了46分，服务素质并不像他自己想像的那么理想。张飞69分，表示他具有较好的服务意识。赵云得分最高，76分，这说明他的确是一个高素质的人。而作为总经理的刘备，竟然也得到了75分的高分。

关羽不服气地问：“为什么第十六题只给了我一分呢？”

诸葛亮问：“第十六题说：我没办法强迫自己去讨好别人。你的答案是什么？”

关羽说：“非常同意。”

诸葛亮说：“既然你没办法强迫自己去讨好别人，我也没办法给你高分。”

关羽问：“为什么？”

诸葛亮说：“有一句名言说：态度决定一切。还有一句名言说：我们可以通过改变我们的态度，来改变我们的生活。为了赢得顾客的喜爱，为了成为一个高素质的员工，你必须强迫自己改变态度。”

关羽一怔，一张红脸顿时变得更红了。

诸葛亮说：“一个真诚而又优秀的男孩，甚至可以赢得仙女的垂青。一个真诚而又优秀的品牌，同样可以赢得顾客的钟爱。在这个品牌的背后，必须是一群有着优秀的服务素质的员工。只要有了一群高素质的员工，我们就能拥有一个为顾客所钟爱的品牌。”他紧盯着关羽的那张红脸，坚定地告诉他说：“你不是问蚂蚁如何绊倒大象吗？一个深受顾客喜爱的品牌就能绊倒所有的竞争对手，其中包括曹操那只大象。”

作者评说

市场营销是一项相当复杂的工程，它涉及产品的设计、品牌，特征的塑造、销售通路的选择、广告运动的策划、市场营销的组织、差异化营销策略的制订等许多层面。而所有的努力只是为了一个目的：赢得目标顾客的喜爱。在激烈的竞争中，一个讨人喜欢的品牌意味着胜利、利润和企业快速成长的机会。

就像色彩与个性之间的关联一样，品牌与个性之间也存在某种关联。作为品牌的所有人，品牌其实就是你的另一种形象。如果你懂得如何讨人喜欢，你的品牌就会受到顾客的钟爱。

第二十章

雇佣军的困境与出路

为人驱使者为奴，为人尊处者为客。不能立足者为暂客。能立足者为久客，客久而不能主事者为贱客。能主事则可渐握机要，而为主矣。

——《三十六计·反客为主》

我们是一支雇佣军

话说皇族公司的人力资源培训工作颇见成效，不仅企业面貌焕然一新，品牌知名度和销售量也在节节上升。总经理刘备暗自得意，虽然“三顾茅庐”显得有些低三下四，但有没有诸葛亮到底不一样。诸葛亮警告他说：“我们的事业才刚刚起步，你怎么就一副乐不思蜀的样子呢？”

刘备说：“乐不思蜀的是我儿子呀，我又怎么乐不思蜀呢？”

诸葛亮说：“按照你我隆中对策时制定的战略规划，皇族公司将以骆驼兵法吞并荆州集团和益州集团，发展成全国三太集团公司之一。其中，荆州集团近在跟前，益州集团远在蜀地。没有远大志向，隆中对策岂非痴人说梦？小有起色就得得意忘形，不是乐不思蜀又是什么？请恕我直言，你今天若是乐不思蜀，你儿子今后就没有机会乐不思蜀。”

刘备肃然变色，说：“先生见教的是。可是，骆驼兵法固然巧妙，却到底是个宏观战略。在具体做法上，我们应该如何行动呢？”

诸葛亮问：“你可知荆州集团总裁刘表为什么让我们做皇族彩电的总经销？”

刘备说：“刘总裁和我是宗亲，特意关照我吧？”

诸葛亮说：“这不是主要原因。如果你无能，就是亲上加亲也不会关照你。”

刘备问道：“依先生之见呢？”

诸葛亮说：“因为荆州集团目前缺少一位像你这样能够在市场上开疆拓土的领军人物。市场营销是一项相当专业的工作，不仅需要审时度势的眼力和勇于冒险的魄力，还需要一支能征善战的团队。在这方面，正好是你和皇族公司的优势。于是，因为急于销售产品，因为来不及培养自己的市场营销队伍，作为权宜之计，荆州集团选择了你和你的皇族公司作为进军彩电市场的雇佣军。一旦时机成熟，它必然要用自己的嫡系取你而代之。”

刘备点了点头，说：“我也知道自己是一支雇佣军，只是没有先生想得那样长远。但是，经过近两年的运作，皇族公司已经建立了遍布全国的销售网点，荆州集团如果想改弦更张的话，恐怕不那么容易吧？”

诸葛亮说：“荆州集团若要改弦更张，自然会有一番周密的布置，我们可不能不防。即便刘表愿意和我们维持长期的合作关系，我们也仍然会受到来自市场和荆州集团两个方面的挤压，弄得不好就给压成了肉饼。”

经销商的十种风险

第二十章 雇佣军的困境与出路

刘备紧张地问：“依先生之见，我们目前还存在哪些风险呢？”

诸葛亮说：“市场如战场，风险丛生。对于经销商而言，大约存在10种风险。”

刘备虔诚地看着诸葛亮，说：“先生请讲。”

诸葛亮说：“第一种风险，产品质量出现问题。一旦在销售终端发现产品质量问题，情况就会相当麻烦。信誉上的损失姑且不说，处理退货就够令人头痛的了。即使能够顺利退货，也会赔掉前期付出的销售成本、银行利息以及退货的运费。”

刘备说：“为了避免这种风险，货品验收是关键。可是这么一来，我们就要增加验收员的工资成本。而且，我们到哪里去找既懂技术又有责任心的验收员呢？”

诸葛亮说：“即使有称职的验收员把关，仍然难免出现质量事故。毕竟，我们无法对产品原材料的采购和技术上的难题负责。我留心注意了一下，今年已经发生了七八起彩电爆炸事故了。这些质量事故造成了相当负面的社会影响，导致销售量急速下滑。这是我们无法预防的第二种风险。”

刘备点点头说：“上游负责技术攻关，下游负责市场攻关，我们在下游，这种风险对于我们而言，确实无法预防。”

诸葛亮说：“第三种风险，产品价格调低。由于价格大战，致使经销商的出货价低于当初的进货价。于是，就只能眼睁睁地掉进亏损的黑洞。”

刘备说：“遵照先生的吩咐，我已经和刘表通过电话。他说等他空闲一些的时候，好好地谈一谈。这种风险，照说是可以解决的。”

诸葛亮说：“第四种风险，窜货现象扰乱市场。虽然我们是皇族彩电的总经销，可市场上已经出现了几宗来历不明的窜货事件。闹不清楚是我们自己的网点出了纰漏，还是生产厂家开了口子。”

刘备叹息说：“出了这种事，只能多做自我检讨。即使是生产厂家有问题，除非有真凭实据，是不能瞎说的。”

诸葛亮说：“第五种风险，生产厂家供货不及时，贻误商机，致使投入得不到产出。”

刘备说：“这方面只能尽可能地协调解决。舌头和牙齿有时候也会打架，岂能尽如人意呢？”

诸葛亮说：“由于市场竞争越来越激烈，广告投入将越来越大。所以，第六种风险就是我们在广告费用上垫入的资金。如果荆州集团无法及时兑现广告费，我们的流动资金就会陷入困境。”

刘备说：“荆州集团的官僚习气很重，报销费用的环节多，办事效率又拖拉，这种风险倒是很难避免。”

诸葛亮说：“第七种风险，个别二级经销商或零售商用真货开辟市场、用假货牟取暴利。而二级经销商或零售商还会给我们带来第八种风险，即拖欠货款造成的风险。拖欠货款不仅会造成我们资金周转上的困难，而且还很可能收不回来。尤其是零售商，抗风险能力弱，每天都有成千上万的零售商店关停并转。”

刘备说：“是啊，如果他们存心骗货，还会给我们带来第九种风险。”

诸葛亮说：“第十种风险，生产厂家过河拆桥。荆州集团一旦找到能给它提供更多支持的经销商，或者它准备自营，我们辛辛苦苦打下的江山就会拱手送人。”

刘备有些迟疑地问：“先生所说的这十大风险，该不会似是而非吧？否则，像这样每一步都是风险，岂不令人胆战心惊？”

诸葛亮说：“你是皇族公司的总经理和法人代表。这些风险你比我更有切身体会。说起来，荆州集团跟咱们是骨肉一家亲，分工各不同。可事实上，有些事是咱们的，他们抢着干了；他

第二十章 雇佣军的困境与出路

们的事呢，咱们也没少搀和。为什么？信任度不够。为什么不够？还不是因为风险，还不是为了安全？”

刘备说：“厂家被迫干商家的事，商家被迫干厂家的事，这种现象似乎很普遍，并非止于彼与我之间吧？”

“可是，”诸葛亮毅然决然地说：“十大风险不解除，我们就始终无法放开脚步。步子迈大了，心里害怕收不住脚。冷不丁掉进一个陷阱里头。可老是像小脚女人这样走路，恐怕永远也成不了大器。”

应对商场变化的上中下三策

刘备听了诸葛亮的一席话，心头一阵发烫，说：“我听说世界上有三种人。一种人能够把握社会趋势，率先改变，这是领导变化的人；第二种人能够感知变化，迅速跟进，这是顺应变化的人；第三种人面对变化，不知所措，茫然若失，这是即将被变化淘汰的人。我也知道商场之中波涛汹涌，长此下去，情势必然发生变化。与其被变化淘汰，不如我们自己领导变化。难得先生这样为公司的前程操心，还请先生想个万全之策才好。”

诸葛亮说：“我有上中下三策，至于哪一条计策合适，刘总自己听了之后自有见解。”

刘备恭恭敬敬地拱手致意，说：“请说上策。”

诸葛亮说：“这上策嘛，就是走OEM之路。”

刘各问：“何谓OEM？”

诸葛亮说：“OEM是Original Equipment Manufacturer的英文缩写，即A企业在B企业的产品上贴上自己的商标进行销售的一种经营活动。还有ODM(Original Design Manufacture)。即A企业自带技术和设计，B方仅仅承担加工任务。对B方来说，只负责生产加工别人的产品，然后贴上别人的商标，则是OBM(Original Brand Manufacture)。我们可以先从OEM做起，然后逐渐向ODM过度。”

刘备说：“您说的OEM就是贴牌吧？我听说贴牌机的名声不太好，顾客们认为贴牌机的出身不够地道，因为毕竟不是正牌机嘛。”

诸葛亮说：“你不是说上游企业负责技术攻关、下游企业负责市场攻关吗？OEM虽然有产品质量管理和成本控制上的困难，但它最大的好处在于可以充分发挥企业与企业之间的比较优势，利于培育我们的核心竞争力。”

刘备说：“新野本来就是我们双方的合作厂呀，您说要OEM，岂不是要改变合作方式？”

诸葛亮说：“新野厂之所以有皇族公司的干股，是因为这个项目是你一手扶持上马的。然而，干股就是干股，不过是新野厂利润分享计划中的一个数字。也就是说，如今虽然名义上它还是我们双方的合作厂，可它除了在年终决算时跟你还有一点点财务上的联系之外，你并没有权力控制局面。荆、州集团的副总蔡瑁已经多次扬言新野厂的利润分配不合理，还不是冲着你来来的？如果咱们再不审时度势当机立断，必然受到别人的算计。”

刘备说：“没错，这个蔡瑁的确处处跟我作对，还曾经逼得我跃马过檀溪。只是这OEM之计，我犹有存疑，可容稍后再作议论。请先说说您的中策吧。”

诸葛亮说：“这中策嘛，就是将荆州集团所属的新野电器制造厂并入皇族公司。这样一来，对于我们控制局面就非常有利，而双方也能真正实现风险共担、利润分享。不然，大难临头各自飞，荆州集团必然会弃我不顾。”

第二十章 雇佣军的困境与出路

刘备点点头说：“如果新野厂和皇族公司能够进行重组。而我们又控股，那自然是最好不过了。还有下策呢？”

诸葛亮说：“所谓下策，就是让皇族公司从总经销商变成总代理商。无论是分销、储运、广告等所有商业事务，均为代理。皇族公司不投资，不担风险，只按一定比例从销售额中提取代理费。”

刘备说：“如此甚好，我就先按中策行事，用下策作为权变。”

诸葛亮说：“我原来设想的，也是这条下策。从表面上看。下策似乎不担风险，其实所担风险最大。荆州集团的官僚习气，你是深有体会的。既然是代理商，必然事事都得请示，事事都会拖拉。皇族公司虽然在财务上不担风险，可失去的却是发展壮大的能力。”

刘备吃了一惊，说：“我倒没想到这一层。”

诸葛亮说：“因此，除非无可奈何，下策是断断乎不可取的。至于中策，因为涉及控股权之争，难度也很大。倒是上策，因为对方不需要承担财务上的风险，却很可能满口答应。”

反客为主的骆驼兵法

刘备半信半疑地望着诸葛亮，问道：“如此说来，我们也只有OEM一条路可走了？”

诸葛亮说：“从战略上讲，只有上策与中策符合骆驼兵法的原则，利于皇族公司的扩张。其中又以上策最利于我们的自主经营。而自主经营的好处，就在于可以充分发挥我们的创造力。”

刘备说：“既然如此，您且详细说说这个OEM究竟是怎么回事？”

诸葛亮说：“我结婚时，有一位朋友刚从美国旅游归来，送给我一部梦寐以求的纯进口美国家电作为贺礼。打开包装后，我在电器的背面惊讶地发现一行英文文字Made in China。我琢磨了半天，终于明白许多中国企业声称每年出口多少多少，原来其中相当大一部分是为别人定制加工生产而出口的。这些制造好的产品到了国外，再贴上外国公司的商标，才进入市场销售。在美国商场里，诸如纺织品、玩具、电话机等几乎一半以上是贴着外国商标的中国制造。洋鬼子不是傻瓜，自然从中受益非浅。像耐克、皮尔卡丹、飞利浦等国际知名品牌几乎都在OEM。”

刘备的跟睛里忽然闪烁起来：“喔，既然是洋鬼子的成功经验，我们确实不妨拿来就用。只是这OEM究竟有哪些好处呢？”

诸葛亮说：“对于我们而言，OEM可以实现低成本扩张、专业化营销的目的。要知道，顾客认的是品牌，只要我们精心打造好皇族这个品牌，就能够提升顾客信任度、并最终理解贴牌机的概念。万一我们和新野厂之间的合作破裂，我们也只需换一个生产厂，市场方面却不会受到影响。”

刘备问：“对于新野厂而言，又有何好处呢？”

诸葛亮说：“新野厂可以走专业化制造的路子。其实，OEM在中国的某些行业已经是未公开的秘密，武汉洗衣机厂为小天鹅贴牌的案例就很值得研究。武汉洗衣机厂原来生产销售荷花牌洗衣机，由于市场营销方面的困扰，生产线开工严重不足，企业效益每况愈下，不得已答应与小天鹅合作。合作第一年，武汉洗衣机厂生产了1万台小天鹅和3万台荷花；第二年生产3万台小天鹅和3万台荷花；第三年生产24万台小天鹅和1万台荷花；第四年生产35万台小天鹅，而荷花牌洗衣机已经停产。现在，武汉洗衣机厂已经心甘情愿成了小天鹅的生产加工基地。为什么？因为制造一台小天鹅可以稳稳地赚到100元加工费，比做一台荷花赚的钱更多。而小天鹅在没有增加固定资产投入的前提下，其生产能力和销量在两年内增长了120%。”

第二十章 雇佣军的困境与出路

刘备恍然大悟：“原来这就是你的骆驼兵法。通过品牌经营之路，设法让荆州集团、益州集团这些制造业巨头为我们贴牌打工，然后慢慢把它们消化，达到蛇吞大象的耳的。”

诸葛亮说：“所谓骆驼兵法，也就是反客为主之计。客有多种，不能立足者为暂客，能立足者为久客，客久而不能主事者为贱客。以我们雇佣军的处境，客久必为荆州集团所贱。而骆驼兵法的要义，就在于乘隙插足，掌握主动权。从经济学的角度上讲，这叫资源优化组合。从管理的角度上讲，与其被别人优化，不如优化别人。”

刘备说：“您的意思我懂，所谓优化就是一种消化的办法。只有优化，才能消化。要不然，人家那么大一个块头，凭什么给您消化呢？我算是明白了，这OEM确实是一条反客为主的好计。”

药引子

刘备决意执行诸葛亮的骆驼兵法。立即打电话向刘表灌水。所灌者，用十大风险中的可选之料所炮制的许多苦水也。有一句歇后语说：“刘备摔阿斗——假慈悲。”他炮制苦水自然是功力非凡，即使假情假意，也能达到情深意切的效果，是一种效果显著的药引子。

果然，刘表听得心慌意乱，连连说：“我只知道你老弟贤德仁厚，在江湖上颇有善缘，适合开拓市场。想不到，你还有许多委屈和困难。我家附近新开张了一家川菜馆，明几个我请客，向老弟赔不是。”

刘备说：“您是我的大哥，几年来对我更是殷切关怀，我感激都来不及，岂敢让您请客呢？只是商战无情，而我又身在市场锋线，跟您诉苦的目的，也是为了把工作做好。只要大哥体谅小弟的难处，倒是应该由小弟孝敬大哥才是。”

刘表哈哈一笑，说：“你总是这样客气。嗯，这样吧，你报一个书面材料给我。我呢，马上开个会，讨论一下你的情况。相信可以给你一个满意的答复。”

作者评说

为了确保市场营销的健康发展，你需要通过各种可行的办法整合许多资源，例如电子商务、贴牌、特许经营、第三方物流等。同时，为了节约成本或控制资源，你可能还需要服务外包或资产重组。很多时候，你甚至不得不求助于专家。

管理是一项控制性的游戏，市场营销管理尤其如此。一旦你无法控制局面，你就只能让别人来决定你的命运。

第二十一章

长尾猴、斑马和狮子的故事

备曰：“今指与吾为水火者，曹操也。操以急，吾以宽。操以暴，吾以仁。操以谄，吾以忠。每与操反，事乃可成耳。”

——唐·赵蕤《长短经-三国权十九》

瞎子背着瘸子走路

话说诸葛亮与夏侯惇在市场上几经交手，都以精彩纷呈的策划获得全胜。夏侯惇眼看着无法完成销售任务，只好回公司总部向曹操负荆请罪。曹操生气地说：“老虎不发威，以为是病猫。且看我用雷霆手段，非逼得刘备那帮混蛋走投无路不可。”

夏侯惇问：“莫非曹总早已有了破敌之计？”

曹操说：“我琢磨着，这个诸葛亮善于在地面上开花。既然如此，咱们就从地底下挖了他的根，看他还怎么臭美。”

夏侯惇问：“曹总如何去挖他的根？”

曹操说：“刘备是皇族彩电的经销商，不过是荆州集团的雇佣军罢了。只要他与刘表之间的关系破裂，就好比断了他的根基。到那时，他便如同一只丧家之犬。”

夏侯惇拍手叫绝，说：“与其扬汤止沸，不如釜底抽薪。曹总这招釜底抽薪之计确实巧妙。只是，目前皇族公司在市场上成绩不俗，荆州集团怎么会停止他们之间的合作呢？”

曹操笑道：“你只知道他们之间有利益上的合作，却不知他们也有利益上的冲突。刘备以一位客将的身份与荆州集团合作，虽然能立足于一时，时间一长却必生变故，要么为主人所贱，要么只能反客为主，处境自然尴尬。对于荆州集团而言。由于无力掌握市场，必然终日惊慌不安，稍有风吹草动就会疑神疑鬼。我们只需设法挑拨离间他们之间的关系，便可大功告成。”

夏侯惇说：“既然有隙插足，挑拨离间当然就很容易了。可是，荆州集团与刘备之间的合作，就像是瞎子背着瘸子走路，谁也离不开谁。对于瞎子而言，背上的瘸子确实是很讨厌的负担，可瞎子所需要的，是瘸子的眼睛呀！”

曹操说：“难道刘备有眼睛，我就没有眼睛吗？何况，我又不是瘸子，我又不需要背，有足够的理由取刘备而代之。与其让荆州集团为刘备打工，不如让荆州集团为我打工。我们可以兼并刘表，把荆州集团变成我们的一个工业园区，专门从业于生产澜造。”

夏侯惇大喜道：“既然如此，我们就可以将刘备这个对手一脚踢出市场了。”

曹操说：“我这就起草一份意向书。麻烦你辛苦一趟，把意向书递给刘表。同时，你多准备几份副本，分送给荆州集团的高层管理人员。我听说荆州集团的副总蔡瑁与刘备素来不和，你可以争取他的支持。”

曹操的E-mail

第二十一章 长尾猴、斑马和狮子的故事

夏侯惇和蔡瑁在三国演义酒吧见了面，向他转述了曹操的意向。蔡瑁说：“我倒是倾向于投靠曹总，大树底下好乘凉嘛。可是，我们和刘备合作了几年，一直相处得不错。再说，刘备和我们总裁刘表可是宗亲。”

夏侯惇说：“当年汉高祖分封刘姓诸王，以为从此可以天下太平。孰知七国之乱，皆起于刘姓子弟的权力纷争。如果不是一个非刘姓的周亚夫力挽狂澜，汉朝的历史可能就要改写了。因此，不要被宗亲的面纱蒙住了眼睛，刘备的真实身份不过是荆州集团的一支雇佣军头领罢了。”

蔡瑁很勉强地笑了一下，说：“你说得也对。可是，刘备这支雇佣军毕竟还是为荆州集团做出过一定的贡献。突然终止合作，于情于理都说不过去吧？”

夏侯惇说：“蔡总是个明白人，自然会理智地看待雇佣军的利弊。您有空到网上查一查，很多公司的经营者都是因为市场营销危机或扩充经营资本，引狼入室，结果被合作伙伴反客为主赶了出来，从而丧失了多少年来努力建立的基业。为什么会这样呢？因为各自的利益不同。刘备这支雇佣军就像是荆州集团身边的一枚炸弹，说不准什么时候就爆炸了。”

蔡瑁叹了一口气，沉吟不语。

夏侯惇说：“还有一点请蔡总放心。曹总说了，等将来我们两家公司合并之后，会重新组建新的公司结构，下设彩电事业部、空调事业部、冰箱事业部、热水器事业部等若干分支机构。由您担任热水器事业部的总经理。至于工资嘛。在您现在的工资上乘以五倍。”

蔡瑁本能地伸出五个手指头，心里咯噔了一下。

夏侯惇继续说道：“我们曹总说了，无论您和荆州集团有什么条件，都可以提。”

蔡瑁说：“您且容我和刘总商量商量。”

夏侯惇笑了笑，说：“那我就先回去等候蔡总的佳音。”他提起座位旁边的背包，拉开拉链，露出一台笔记本电脑，说：“这是目前世界上最新式的笔记本电脑，价值可是不菲。曹总说，宝剑赠英雄，就把它送给您了。”

蔡瑁心里又咯噔了一下，说：“我这样不算是受贿吧？”

夏侯惇说：“您怎么能够那样理解呢？曹总的意思呀，在公司合并的过程中会有很多文件信息需要处理，您正好用得着它。比如，您可以用它来发送和接收电子邮件。曹总还特意把他的E-mail存入了这台电脑中，希望能和您密切联系。”

蔡瑁很有点受宠若惊，说：“承蒙曹总见爱，蔡瑁一定设法玉成此事。”

经销商的五种负面影响

说来也巧，第二天刘表召集公司管理层开会，讨论刘备所遇到的问题。刘表说：“作为厂商之间的合作，磕磕碰碰总是有的。我也知道，你们中间有些人也因此对刘备颇为不满。可不管怎么说，人家在前方冲锋陷阵，也算是劳苦功高。所以，咱们要认真考虑考虑他的请求，给出一个顾全大局的答复。”

蔡瑁说：“就像一枚硬币有两个面一样，我想刘备所遇到的只是问题的一个面。问题的另一个面则在我们这边。所谓顾全大局，首先就要从问题的两面来审视。说实在话，如果没有刘备，我们很可能不会引进彩电生产线；没有刘备，皇族彩电也很可能不会有今天的市场影响力。应该说，作为我们的合作伙伴和皇族彩电的经销商，刘备确实在这个项目上功不可没。然而，我们也应该清醒地认识到，由于荆州集团和刘备之间的这种特殊关系，还存在着许多不利于荆州集团发展的因素。”

第二十一章 长尾猴、斑马和狮子的故事

刘表脸色一变，皱着眉头问：“蔡瑁，你想说什么？”

蔡瑁一本正经地说：“我是说，刘备作为皇族彩电的总经销商，固然为我们开拓市场提供了种种便利，但是，就像任何事物都有正反两面一样，有必要对这种合作关系进行重新审视和权衡。经过长时间的观察和思考，我认为这种合作关系对于荆州集团的发展而言，存在五种负面影响。”

刘表勉强地笑了笑，望着他。

蔡瑁说：“第一种负面影响是，长期采用总经销制会使我们产生致命的惰性。自从刘备来了之后，皇族彩电从无到有，市场份额也在从小到大。我在想，如果没有刘备，如果我们自己做营销，所涉及的面会很广、接触的环节会很复杂、遇到的难题会相当多。可是，如果我们因为畏难而总是依赖刘备，长此以往，随着市场环境日益严峻，我们将永远无法弄懂什么是市场营销、以及怎样去做市场营销。”

所有的人都哑口无言。蔡瑁一语道出了荆州集团的痛处。

蔡瑁说：“第二种负面影响是，由于总经销商负责市场营销，导致我们对市场的控制力过于薄弱。无论皇族彩电的市场规模有多大，从事实上讲，那都不是我们的市场，而是经销商的市场。因此，我们简直经不起市场上的一点小风小浪。”

刘表哼了一声说：“什么风浪？你不要耸人听闻好不好？刘备这个人大家都很熟悉，又仁义，又敦厚，可是值得信赖。换了其他人，根本就不会有这合作。”

蔡瑁说：“刘备这个人，在仁义敦厚的外表下有一颗豪放不羁的野心。现在他不是提出了一些问题吗？这就叫风从刘备起，浪在此时生。”

刘表说：“你怎么能够这样小题大做呢？”

蔡瑁面无表情地说：“自己家里人关起门来讨论，小题大做也无妨啊。”

刘表张了张嘴，欲言又止。

蔡瑁说：“为什么会有风浪呢？因为双方都有各自的利益追求和各自的行为方式，由此发生冲突是情理之中的事。于是就有了第三种负面影响，经销商的经营决策，往往难免与我们的目标产生偏差。”

刘表问：“还有吗？”

蔡瑁说：“还有第四种负面影响，由于经销商控制了市场，致使我们在与经销商讨价还价的过程中处于劣势，直接影响到公司的财务管理。”

刘表又哼了一声，说：“每一个员工的行为都可能与公司的目标产生偏差，岂止于作为经销商的刘备呢？至于第四种负面影响，我们不能只看到自己的难处，却不顾别人的难处。要不然，你自己去市场上体验一番，如何？”

蔡瑁说：“您先别发火。还有第五种负面影响呢，由于我们缺乏一支能征善战的子弟兵队伍，致使我们无法主动地去追求利润。”

刘表看着天花板，半晌问道：“依你看，我们该怎么办呢？”

蔡瑁说：“曹操不是传了一份商务公函给您吗？人人都知道趋炎附势、趋吉避凶，我们为什么不投靠曹操这座大山，却要和刘备这棵弱不禁风的小树绑在一起呢？”

长尾猴、斑马和狮子的故事

刘表惊讶地问：“你怎么知道曹操的商务公函？”

第二十一章 长尾猴、斑马和狮子的故事

蔡瑁说：“今天在座的各位几乎都收到了这份公函的附件，大伙都等着您的答复呢！”

刘表深深地坐进椅子上，一边若有所思，一边缓缓地说：“在草原上有一只斑马，准备挑选一位伙伴，一起合作狩猎。狮子的力量大，猴子聪明。在他们两个之中，你们认为谁是斑马的最佳选择呢？”

蔡瑁说：“自然是万兽之王的狮子啦！”

刘表从讲话稿下面抽出一本《管理寓言》，翻到有折痕的一页，从会议桌上推到蔡瑁面前，说：“你看看这个故事。”

长尾猴和斑马一起合作狩猎。长尾猴爬得高望得远，容易发现目标。斑马跑得快，能够及时捕获猎物。有一天，斑马和长尾猴闹了别扭，于是愤愤不平地想：“猴子这家伙太狡猾了，专门挑轻巧的活儿干，却总是让我卖苦力。”

斑马离开了长尾猴，去找狮子做搭档。斑马认为，他们可以一起奔跑，谁也不会偷懒。没想到，有了收获以后，狮子把猎物分成了三份。对他说：“因为我是万兽之王，所以要第一份；我帮你狩猎，所以我要第二份；如果你还不快逃走，第三份就会成为使你丧命的原因。”

蔡瑁看完了，又把那本故事推了回来。

刘表说：“我们公司也是一头斑马，选择跟谁合作是一个关系到生存智慧的大问题。”

蔡瑁不以为然地说：“刘备不一定是猴子吧？”

刘表说：“刘备可能不是猴子，但曹操肯定是一只残暴的狮子。”

蔡瑁问：“您可以把曹操比喻成残暴的狮子，我也可以把他比喻成温和的海豚。这些比喻都是很片面的，无法解决任何一个具体的问题。既然曹操有诚意跟咱们合作，您又何必用一则蹩脚的寓言拒绝他呢？”

刘表勃然大怒道：“曹操是你哥还是你姐夫？怎么跟他有这样深厚的感情呢？”

蔡瑁说：“看过《三国演义》的人都知道，您才是我的姐夫。《三国演义》第四十回‘蔡夫人议献荆州，诸葛亮火烧新野’中的蔡夫人，就是我姐姐呀！”

刘表冷笑道：“莫非你又要和你姐姐议献荆州不成？”

蔡瑁反问道：“怎么啦？难道我和我姐姐还会害您吗？”

刘表说：“你们当然不会存心害我，可是因为无知，你们却很可能被别人利用，成为祸害我和荆州集团的工具。”

蔡瑁一脸无辜的样子，说：“您要怎样才能相信我呢？”

刘表想了想，说：“你去告诉曹操，如果他真有诚意，我们也不是不可以合作。但有两个条件，荆州集团必须拥有新公司的控股权和人事权。”

当天晚上，蔡瑁就把刘表的意见通过E-mail传给曹操。好久，曹操都没有反应。几经催促，曹操也讲了一个故事。

狮子爱上了一只年轻的母斑马，向她求婚。母斑马不愿意把终身托付给猛兽，又不敢拒绝，就想了一个办法。

于是，母斑马对狮子说：“你是动物王国的英雄，我很愿意嫁给你。但是，我很害怕你的尖牙利爪。如果你剪掉他们，我将立即与你结婚。”

狮子立刻答应回去剪掉尖牙利爪。可是如此一采，母斑马就再也不怕狮子了。当狮

第二十一章 长尾猴、斑马和狮子的故事

子再次来到他的心上人跟前时，母斑马居然转过身去，用后腿一下把他踢倒在地。

曹操在故事后面说：“一只狮子之所以是狮子，正是因为尖牙利爪。在合作中，如果我失去了控股权和人事权，和一只狮子放弃尖牙利爪又有什么分别呢？”

蔡瑁像一只胆怯的斑马似的大吃一惊。他呆呆地看着电脑屏幕，就像看着一只狮子的凶恶脸孔。

作者评说

在企业重组的游戏中，绝对不会有美满的“婚姻”——即使有，那也是昙花一现的假象。当甲方掌握了控制权，他就再也不会关心乙方的利益。

然而，乙方之所以放弃控制权是有原因的。也许，他已经无力于改善公司的管理，必须选择一种失败的方式，而企业重组是其中貌似最佳的选择。也许，他采取了一种以柔克刚的诈术，作为一种交换条件，他放弃了控制权，但他同时也实现了新的目标。在不久之后，他要么黯然逝去，要么筹划着用另一种形式重出江湖。

无论你是甲方还是己方，你应该清醒地意识到：

1. 企业重组是一种解决问题的办法，你还可能找到别的办法；
2. 不要去压制问题——就像病毒一样，你越是压制它，它就越是加大对你的攻击；
3. 你惟一需要的，是解决问题的技巧。

第二十二章

管理是一种文化活动

古者率民，必先礼信而后爵禄，先廉耻而后刑罚，先亲爱而后律其身。故战者必本乎率身以励众士，如心之使四肢也。

——《尉繚子》

诸葛亮的激将法

话说曹操意欲吞并荆州集团，一直在耐心等待机会。与荆州集团隔江相望的，则是小霸王彩电的大本营——东吴集团。从曹操的战略策划上，荆州集团一旦入袋，就足以威慑东吴，继而一统天下了。曹操的企望很快有了回报。老斑马刘表突然中风，荆州集团立即风雨飘摇了起来。

让皇族公司最头痛的事情终于还是发生了。诸葛亮说：“刘表年事已高，这次病倒恐怕再也起不来了。荆州集团将会更换新的主人，我们还得早做打算才是。”

刘备说：“我的一点事业基础全在此处，即使大难来临，我又能如之奈何？”

诸葛亮说：“只好暂时投奔东吴的孙权。曹操一旦得到荆州集团，下一个目标必然是东吴。只要他们拼杀起来，我们就有机可乘。”

刘备说：“东吴集团可是一个大型企业，里面人才济济，他们会容得下我们吗？”

诸葛亮说：“孙权大敌当前，已经有所反应。昨日，东吴集团的市场部部长鲁肃给我打过一个电话，探听荆州的动静。我已跟他约好，去东吴见他们的老总孙权。”

刘备说：“既然如此，你赶快到东吴去一趟，和他们建立友好关系。一旦荆州有变，孙权那边也许会给我们一根救命稻草。”

诸葛亮立即订了去东吴的火车票。还没有动身。刘表就去世了。曹操和电子工业部的官员亲临荆州，为刘表敬献花圈。

第二天下午，在鲁肃的引见下，诸葛亮会见了东吴集团董事长孙权。孙权问：“听说曹操和荆州联姻，你怎么跑到我这里来了呢？”

诸葛亮反问道：“我是皇族公司的员工，曹操和荆州联姻，关我什么事呢？”

孙权笑了笑，又问：“曹操是搞资本运营的高手，如今吞并了荆州，不知下一步吞并谁。先生既然是当今诸葛亮，对目前的局势必然有自己独到的见解。”

诸葛亮说：“曹操得了荆州，雄视江南，下一个目标不是东吴又是谁呢？”

孙权继续问道：“依先生之见，我是像荆州集团一样答应跟曹操合组呢，还是跟他在市场上决一高低？”

诸葛亮说：“我此次前来拜会孙董，原以为孙董是一位英雄。现在孙董如此见问，显然没有什么信心。既然如此，我劝孙董还是主动投降曹操算了。”

孙权一愣，冷笑道：“先生这是在挖苦我吧？请问先生：刘备为什么不投降曹操呢？”

诸葛亮说：“刘表活着的时候，曾经把曹操比做残暴的狮子。与狮子为伍，不是送肉上砧板吗？如今刘表刚刚去世，荆州集团就沦落人曹操之手，刘表的寓言也就要应验了。皇族虽然是个

第二十二章 管理是一种文化活动

小公司，但我们刘总却很有骨气。当然是宁死不屈，怎么会投降呢？”

孙权勃然大怒道：“难道我在你眼里，竟然是个贪生怕死之辈吗？”一边说，一边站了起来，快步走出会客室。把诸葛亮一个人晾在那里。

过了一会儿，鲁肃进来，责怪诸葛亮说：“我们孙董是个很宽宏大度的人，你怎么把他气成这个样子呢？”

诸葛亮说：“是他自讨没趣，怪不得我。我到这里来，是为了商讨怎样对付曹操，他却不问正题，我还生气呢！”

鲁肃说：“先生有何妙计？我这里就代孙董向您请教。”

诸葛亮说：“曹操虽然表面上势力很大，在我眼里不过是一群蝼蚁罢了。只要我一举手，就能把他们碾成粉末。”

张飞吼断霸王桥的奥秘

鲁肃就到董事长办公室去见孙权。孙权说：“原来诸葛亮早有良谋，故意用激将法激我。我一时浅见，险些误了大事。”于是重新来到会客室，向诸葛亮致歉。诸葛亮立即还礼，说刚才言语多有冒犯，也请孙董海涵。

孙权握着诸葛亮的手，提议去喝下午茶。鲁肃跟在后面。三人一起来到“千堆雪茶艺馆”，选了一个靠窗的位置。点了一壶新采的雨前，一边品茶，一边谈兵论剑。

鲁肃说：“适才听先生讲，有妙计可破曹操，能不能说出来让我们孙董听一听？”

诸葛亮说：“从表面上看，曹操似乎是在迅速崛起，成为一个巨人企业。可事实上，他不过是虚胖。当年赤壁一战，孙刘联军不是一把火烧了他八十三万大军吗？多么不可一世，竟然禁不起一把火。看来，今天他仍然没有吸取教训，照样会输个落花流水。”

孙权“喔”了一声，说：“此一时，彼一时也。先生切莫用老皇历看人哪！”

诸葛亮说：“企业做得是否成功，关键是看它有多强。而不是有多大。曹操公司如今虚有其大，实则体弱多病，哪里禁得起一击呢？”

孙权说：“你说曹操公司体弱多病，可有什么内情？”

诸葛亮说：“曹操公司患了‘昏头自大综合征’，这种病有两大典型症状，一日‘头晕目眩耳根硬’，二日‘腰酸背痛气血虚’。”

孙权问：“何谓‘头晕目眩耳根硬’？”

诸葛亮说：“所谓‘头晕目眩耳根硬’是针对曹操公司的经营决策而言。曾几何时，作为创业者的曹操，行动谨慎，头脑冷静，善于把握机遇和规避风险。大家一定还记得‘曹操献刀’的故事，曹操本来是持刀谋杀董卓的，眼看情况不对，急切中把宝刀当做礼物送给了董卓。可是，如今曹操再也不是当年那个谨小慎微的青年人了，成功让他冲昏了头脑。由于资本积累到了一定的规模，他变得财大气粗，似乎天底下没有他做不了的事，容易产生盲目扩张的冲动。由于这种‘头晕’症状，他早已失去了对市场的敏锐洞察力，以致在战略选择上出现‘目眩’，想当然地‘歌以咏志’；在战略决策上则沿用过去的经验，我行我素，耳朵僵硬不听忠告。急剧膨胀的野心和不切实际的虚妄目标，已经使得公司的经营风险与日俱增。稍有不慎就会引发‘地震’，落得一个可悲的下场。”

孙权又问：“又何谓‘腰酸背痛气血虚’呢？”

诸葛亮说：“所谓‘腰酸背痛气血虚’是针对曹操公司的工作绩效而言。公司草创时期，管

第二十二章 管理是一种文化活动

理层次较少，内部信息沟通及时顺畅，各职能部门的协作意识也比较强。但是，当企业发展到一定的规模之后，管理事务千头万绪，分支机构一盘散沙，公司内部人际关系复杂，管理人员忙于勾心斗角。这个时候。许多要害部门的经理人不思进取，表面上唱高调，暗地里损公肥私。仿佛一个虚胖的病人，每走一步都气喘吁吁，好像随时都可能中风或心肌梗死的样子。”

孙权说：“您说曹操公司患了‘昏头自大综合征’，可有实证？”

诸葛亮说：“你们听说过长坂坡上的两位英雄吗？”

鲁肃说：“当然听说过。一位是赵云，单枪匹马在百万军中七进七出，救出了刘备的儿子阿斗，罗贯中有诗赞道：‘曹操军中飞虎出，赵云怀里小龙眠。’另一位是张飞，也是单枪匹马，立在霸王桥上一声大吼，吓得曹操诸军众将一齐望西奔走，人如潮涌，马似山崩，弃枪落盔、自相践踏者不计其数，罗贯中也有诗赞道：‘一声好似惊雷震，吓退曹操百万兵。’刘备公司虽小，却有这样杰出的人才，也足以令人感佩呀！”

诸葛亮轻松地一笑，说：“赵云为什么能够单枪匹马在百万军中七进七出呢？除了他的勇敢之外，另一个原因就是曹操的公司员工缺乏团队协作精神。俗话说‘双拳难敌四臂’，别说百万大军，只要百十号人齐心协力，区区一个赵云又能狠到哪里去呢？”

孙权若有所总地点着头。

诸葛亮说：“至于张飞那一声吼叫的结果，简直令人不可思议。这就说明曹操公司虚有其大，却仿佛一介病夫，禁不起一点惊吓。”

孙权说：“原来曹操如此外强中干，可究竟是什么原因造成的呢？”

诸葛亮说：“曹操所擅长者，不过投机取巧。他从创办乡镇企业出身，继而用国有民营的方式承包经营山东兖州塑料制品厂。接着在河南许昌搞房地产开发。后来投靠汉献帝，摇身一变成丁东汉国有资产经营总公司的总裁。说实在的，他折腾到现在，可能还不知道什么叫企业管理。”

孙权说：“我昨晚在网上也看到了中国企业家调查系统第七次问卷调查的结果，大多数企业经营者都是用多年打拼的经验管理企业，没有接受过全面系统的工商管理培训，对科学的管理理念、方法和技能都很陌生。这些缺陷最初尚不明显，当企业发展到一定阶段，就会越来越危险。”

诸葛亮说：“孙董说得很对。管理企业，说到底是一种文化活动。企业合组，如果两个企业在文化上不能融合，必然会起冲突。当初曹操兼并袁绍，虽然创造了蛇吞大象的奇迹，可这头大象在他的胃里至今都没有很好地消化。时至今日，仍有许多袁绍旧部心存导志，并未真正归附于他。如今他好大喜功，又新纳了荆州，又得让他的肚子疼上好一阵子了。”

孙权想了想，问：“先生认为，我们究竟应该如何出招呢？”

诸葛亮说：“咱们先得做好应战准备。曹操的信念是以速度求发展，他必然会强忍胃痛，又来贪吃东吴这道大餐。既然张飞能一声吼叫吓退百万曹兵，我们就能再来一把火把火烧了！”

丑闻烧红了电视机的屏壁，故名赤壁

诸葛亮忽然想起一个人来，问道：“孙董，怎么不见东吴集团新任CEO周瑜周总啊？”

孙权说：“他呀，参加中央电视台广告竞标大会去了。今天上午我们还通过电话，明天下午乘飞机回来。”

周瑜带回了关于曹操的最新消息。在这次中央电视台广告竞标大会上，曹操公司力挫群雄，

第二十二章 管理是一种文化活动

当仁不让地坐上了标王的宝座。而在现场频频举牌的，正是曹操的幕僚蒋干。

标王曹操的大手笔立即震动了全中国。英雄牌系列电器纷纷亮相，几乎垄断了中央电视台最好的广告时段。由于广告投放非常密集，简直把电视机的屏壁都烧红了，因而人称“赤壁大战”。

孙权紧急通知周瑜、鲁肃和诸葛亮一起商议对策。周瑜和诸葛亮客套了几句，很快进入正题，说：“曹操这是在烧钱哪！简直疯了，可怕得很哪！”

诸葛亮笑道：“曹操歇斯底里，自取灭亡，你怕什么？”

周瑜一怔，问道：“先生能否细说端详？”

诸葛亮说：“我们先说广告。广告的作用是什么？提高知名度，对吧？但是，仅有知名度是不够的，还需要有美誉度。如果美誉度不高，能有多少人看了广告会去买他的产品呢？”

周瑜颇感兴趣地说：“先生说到点子上去了。就像做人一样，有的人流芳百世，有的人遗臭万年，同样是高知名度，可结果却截然相反。”

诸葛亮拿了一支笔走到会议室前方的黑板面前，说：“分析知名度和美誉度之间的关系，我们可以发现下列几种情况。”他在黑板上写道：

1. 知名度=美誉度 >0

此所谓名副其实，是品牌营销的最佳状态，反应了知名度和美誉度的协同成长，有利于品牌健康发展。

2. 知名度 $>$ 美誉度 >0

此所谓名过其实。此时，企业应该减少过度宣传，脚踏实地，苦练内功，着重抓好品质管理和企业文化建设，挤掉品牌中的泡沫。

3. 知名度 $>$ 美誉度美誉度 $=0$

这叫名不副实，是一个绝对的品牌泡沫，一旦破灭，便一无所有。

4. 知名度 >0 美誉度 <0

这就是人们常说的臭名昭著，这样的品牌必将跌入万劫不复的深渊，再也难见天日。

诸葛亮说：“目前，曹操的英雄品牌，显然是名过其实了，里面的泡沫成分很多，必然有许多不可告人的内情。一旦能够捅穿其中的黑幕，曹操必定臭名远扬，陷于死无葬身之地。”

周瑜说：“这个好办，我马上派黄盖去卧底。”

于是，周瑜和黄盖便上演了一曲好戏。在一次高层会议上，黄盖建议周瑜投降曹操。周瑜勃然大怒，责骂黄盖散布失败主义言论。两人为此发生了激烈争执。争执的结果，周瑜责令黄盖写检讨，黄盖立即向周瑜递交了辞职信，跳槽到曹操公司任职。

事实上，周瑜担任东吴集团的CEO才刚刚半年。由于资历浅，曾经引起过许多公司元老极度不满。如今黄盖跳槽，曹操毫不奇怪，反而委以黄盖重任。

时间很快到了岁末年终，也进入了电器销售的旺季，万事俱备、只欠东风的孙刘联军终于等到了下手的时机。这个时候，三国经济日报等各大媒体在国家技术监督局的支持下，联合展开了令人瞩目的三国质量万里行活动。

12月25日，是西洋人的圣诞节，黄盖在《吴国经济日报》发表了题为《揭开英雄的面具，看清曹操的嘴脸》的专题文章，用大量的事实，反映了曹操公司管理混乱、产品粗制滥造的内情。其中最令广大消费者愤怒的是，曹操公司打着新产品低价促销的幌子，卖出了大量的劣质

第二十二章 管理是一种文化活动

库存机，并酿成因彩电爆炸引发火灾的惨剧。就像多米诺骨牌游戏一样，这篇文章所造成的连锁反应，简直让人应接不暇，灾难接二连三地降临到了曾经不可一世的自诩为英雄实则为狂人的曹操身上。在各个频道，关于曹操公司的丑闻报道再一次烧红了电视机的屏壁。

与此同时，得意洋洋的周瑜率领兴奋不已的东吴将士，趁势出击，大规模地抢占市场份额。

借鸡生蛋，演绎商战三国

赤壁大战之后，东吴集团的月销售量每创新高，乐得孙权合不拢嘴。可是，有一天他又遇剝了一件烦恼事，叫来周瑜一块儿商量。

他告诉周瑜，刘备在找他借钱。

周瑜问：“为什么借钱？”

孙权说：“曹操经此一役，已经无力顾及荆州。原来荆州集团的几条生产线，也已经停工。刘备想趁机低价收购那几条生产线。”

周瑜说：“这可不是一笔小数目啊！”

孙权叹了一口气，说：“要说刘备这回可帮了东吴的大忙。理应有所回报才是。”

周瑜说：“我们可以用别的方式回报他们。咱们借钱给他们收购生产线，那不是培养竞争对手吗？”

孙权说：“我也这么想。可是，刘备神通广大，居然骗得了我妹妹的欢心，我妹妹又搬动我妈吴国太向我施压，我可怎么办呢？”

周瑜说：“此事关系重大，您可千万要顶住。”

可是，孙权感到自己顶不住。没有办法，他只好又去找鲁肃。

鲁肃说：“这件事啊，您还真得帮忙。理由有五：第一，刘备正在跟您的妹妹孙尚香谈恋爱，你们早晚会成为一家人；第二，那几条生产线刘备不买，还有别的人买，与其让别人买不如让刘备买；第三，曹操虽然败了一局，可毕竟还在喘气，我们还需要刘备的合作；第四，虽然刘备也可能成为我们的对手，但他却是一个对我们有益的对手，可以和我们形成一种竞合关系，鞭策我们做得更好；第五，我们帮助刘备也是要讲条件的。”

孙权说：“依你的意思，应该让刘备答应什么条件呢？”

鲁肃说：“只需要一个条件。这笔钱以高利贷的形式给刘备，两年之内连本带息全部还清，但要求用皇族公司的全部资产做抵押。如果没办法还清，就要把皇族公司的全部资产赔偿给东吴，包括那几条生产线。”

孙权问：“为什么要提这个条件呢？”

鲁肃说：“诸葛亮不是说过，企业合组容易造成文化冲突吗？依目前的情势来看，只有刘备才是荆州最好的新主人。等他们把荆州治理妥当了，再移交给我们。如今借钱给他们收购生产线，不过是让他们代劳罢了。”

孙权疑惑地问：“如果他们到时有钱还呢？岂不是竹篮打水一场空？”

鲁肃说：“万一刘备还清贷款，我们仍然可以赚到一笔可观的利息，怎么是竹篮打水呢？”

当刘备看到鲁肃传来的贷款合同时，也不禁吓了一跳。他问诸葛亮：“这么高的利息，我们还得起吗？”

诸葛亮反问道：“咱们还有别的路可走吗？”

刘备沉默无语。

第二十二章 管理是一种文化活动

诸葛亮深沉地说：“贷吧。贷吧。那几条生产线可是印钞机，有了印钞机还怕还不起利息吗？这就叫‘借鸡(机)生蛋’。再说了，万一鸡飞蛋打，他们既然敢贷，咱们也就敢赖，怕什么呀？一旦孙尚香小姐成了你的老婆，她和你丈母娘吴国太还能在中间说说话呢！”

春暖花开的季节，皇族营销有限公司变成了皇族电器股份有限公司，粉刷一新的生产车间又重新忙碌了起来。虽然大部分员工都是原来荆州集团的老人，但都跟刘备很熟，于是都怀着一种朋友的情感投入到新的工作中去。从此，彩电市场就形成了三国鼎立的格局。

作者评说

在企业的日常管理中，一些主管往往会姑息自己或员工的某些恶习，以至于公司里总是臭气熏天。可是，他们自己往往并不觉得，为什么呢？中国有句老话“久而不闻其臭”。说的就是这种现象。

通常，这种臭气只有新来的员工才能闻得到——可是，日久天长，新员工也会“久而不闻其臭”的。

在一种浑浊的企业文化里，失败是一种必然的结局。除非你翻然悔悟，并有改革的决心。

第二十三章

如何完成任务的学问

凡兵，制必先定。制先定则士不乱，士不乱则刑乃明。金鼓所指，则百人尽斗。陷行乱陈，则千人尽斗。覆军杀将，则万人齐刃。天下莫能当其战矣。

——《尉繚子》

诸葛亮是一位职业经理人

话说孙刘联军巧借“三国质量万里行”的东风，大败曹军。奠定了三国鼎立的市场格局。而刘备更是双喜临门，一方面在事业上逢凶化吉，一方面又收获了孙尚香小姐的爱情。洞房花烛之夜，刘备一脸的喜悦，贴著孙小姐的耳朵说：“春风得意马上飞，英雄赚得美人归。刘备今日能有你相伴，真可谓是如愿以偿啊！”

孙尚香嗔怪道：“什么叫‘赚得美人归’？你把我当成什么啦？当成你经营的生意和利润？”

刘备慌忙解释说：“失言了。失言了。都是跟诸葛亮学的，他老是喜欢用市场营销和追女人做比方。”

孙尚香说：“传说诸葛亮足智多谋，原来他的学问都是追女人得来的呀？”

刘备说：“你可别嘲笑他。想我刘备创业数十载，就像小学课本里下山的猴子一样，掰了玉米摘桃子、扔下桃子抱西瓜。历尽辛苦不说，可总是弄得两手空空。自从有了诸葛亮，情势便为之一变。他这个人哪，的确有学问，尤其是管理企业，简直就像庖丁解牛一样游刃有余。”

孙尚香说：“可不是我笑你。一样是公司老总，为什么曹操不请诸葛亮，偏偏你要请个诸葛亮呢？”

刘备说：“这你就不懂了。中国的老板喜欢亲自担任CEO，老板是他，老总还是他。在投资决策方面，他们敢于冒险，有魄力，可管理企业往往像小学生。于是我们会发现，老板亲任CEO的企业，往往在管理上都是漏洞百出。为什么会这样呢？因为做老板与职业经理人有‘性别’上的要求。就像女人就是女人、永远不同于男人一样，一旦发生‘性意识错位’就会惹出许多麻烦。”

孙尚香说：“你还真是诸葛亮的好学生，一张嘴就是男女论。我就不信，同样是人，老板亲任CEO究竟会发生哪些‘性意识错位’呢？”

刘备说：“孙子兵法曰，兵以正合以奇胜。在管理行为方面，做老板讲究一个‘奇’字，做职业经理人讲究一个‘正’字。做老板喜欢‘伐兵’，做职业经理人讲究‘伐谋’。老板们喜欢求新求变，职业经理人讲究稳健务实。老板们通常都很感性，容易冲动，而理性与自我控制却是职业经理人的一项必要的修炼。老板们看重英雄，职业经理人看重团队。老板们豪情壮志笑傲云天，职业经理人不管风吹雨打稳坐钓鱼船。因此，当老板身兼两职时，由于在两种角色变换之间不容易把握，往往喜欢把许多新、奇、变、异的东两带到日常管理工作来，造成企业运营上的不稳定。赤壁大战时，人们都说曹操是‘一个疯子率领一群傻子’，为什么呢？就是因为曹操好大喜功，扩张太快，组织结构不稳定，奖励和处罚员工随心所欲，升迁员工职位或辞退员工过于轻率，弄得大伙儿神经兮兮的。结果，只需张飞一声大吼，就能吓得百万曹兵雪崩

第二十三章 如何完成任务的学问

似的溃不成军。”

孙尚香说：“你这么说我能理解。将妄动，则军不重，管理学毕竟是一门学问嘛。不过，话说回来，这几年老板们自费攻读 EMBA 的也不乏其人，经过系统的学习，不是照样可以自己领军做CEO吗？”

刘备说：“不然。老板在企业内部至高无上，如果把决策与执行合二为一的话，由于老板自己喜欢随心所欲，很容易造成朝令夕改。这样一来，员工只能通过看老板的脸色做事，以致许多人认为做员工的本分就是讨好老板，结果让员工们变成了‘当着老板是一套、背着老板是另一套’的两面派。有些员工甚至把陪伴老板打麻将、帮老板娘带孩子当成一种荣耀。大多数老板也能够明白个中利害，事实上却往往因为自己是当局者而迷。”

孙尚香“喔”了一声，说：“你不是说赵云吧？我看阿斗倒是跟他亲热得很。”

刘备说：“当年在长坂坡，赵云是‘血染征袍透甲红，忠勇谁敢与争锋’啊。然而，这种忠勇和付出却不是为了公事，而是为了我刘家的私事。可是，我能够怎么说呢？百感交集之中，只好把阿斗扔在地上，说一句《三国演义》里的台词：‘为汝这孺子，几损我一员大将！…’

孙尚香感慨地说：“人们总是指责老板任人唯亲，原来这里面还有这么多感情上的纠葛。”

刘备说：“说到感情，我和关羽、张飞桃园结义情同骨肉，可是，关羽竟然会因为私交，在华容道擅自放跑了曹操。你说我处分他吧，怕伤了几十年的兄弟情分；你说我不处分他吧，又怕破坏了公司的管理制度。幸好有诸葛亮可以代理我的职务，让我避免了这种尴尬。”

孙尚香恍然大悟，说：“人们都说诸葛亮是策划大师，原来他还懂得管理。”

刘备说：“这是人们对诸葛亮在一定程度上的误解。事实上，与其说诸葛亮是一个聪明的策划人，不如说他是一个优秀的职业经理人。”

把铃铛挂上猫的脖子

孙尚香有些吃醋似的轻笑道：“诸葛亮究竟有何才能，让你如此看重他？”

刘备把她拥入怀中，问道：“喜欢听故事吗？”

孙尚香点点头。

刘备说：“我给你讲一则英国寓言，你听完就明白了。”

老鼠的天堂

在一座古老的城堡里，生活着一群快乐的老鼠。它们在这里谈情说爱，安居乐业，过着神仙一样无忧无虑的日子。一只有学问的老鼠感叹说，这里简直就是老鼠的天堂。

忽然有一天，尖厉的猫叫打破了老鼠天堂的宁静。一只流浪的黑猫来到这里，给老鼠们带来了朝不保夕的恐惧和灾难。

于是，老鼠们聚在一起召开动脑会议，商量怎样对付这只可恶的黑猫。老鼠们纷纷哭诉黑猫的暴戾，要找到一个有效的办法来逮避猫的魔爪。那只有学问的老鼠摸了摸胡须，说：“我有一个主意，只要在猫的脖子上挂一个铃铛，就万事大吉了。这样，每当猫凡走近，我们就能听到铃铛的叮咚，及时地逃之夭夭。”

“这个主意太好了！”全体老鼠欢声雷动。

“可是，”另一只老鼠疑惑地问道，“怎样才能将铃铛挂到猫的脖子上去呢？”

刹那间，所有的老鼠都闭了嘴。

第二十三章 如何完成任务的学问

这个故事说明，仅有想法是无济于事的，你必须找到有效的执行方法。

刘备解释说：“在诸葛亮出山之前，我就像一只喜欢幻想的老鼠，那些幻想仿佛白云一样在空中飘来飘去。虽然有时会起一阵风，有时会下一点雨，可幻想就是幻想。在现实生活中，很多人也是这样，有想法，没办法。诸葛亮不一样，他知道怎样能够把铃铛挂到猫的脖子上去。”

孙尚香打趣说：“你们一个想，一个做；一个负责战略，一个负责战术。这么说来，你和诸葛亮倒是一对绝配呀！”

刘备笑道：“是啊，在工作中我和诸葛亮是一对绝配，在生活中我和你也应当是一对绝配吧？”

孙尚香跳下床去，拉上窗帘，回头用挑衅的口吻对刘备说：“我可是一个激情燃烧的女人，你配得来吗？”

如何完成任务的学问

赤壁大战之后，曹操痛定思痛，加强了企业文化的建设。历史记载：建安十五年春，造铜雀台成，操乃设宴庆贺，武官比试弓箭，文官进献诗章。可想而知。场面是何等壮观与热烈。

曹操连饮数杯，不觉沉醉，唤左右捧过笔砚，欲作《铜雀台诗》。刚才下笔，旁边一位叫程昱的秘书把刘备新婚的消息告诉他。曹操听说，慌得连笔都掉在了地上。

程昱把笔捡起来搁在砚台上。同道：“曹总何故如此心惊呀？”

曹操说：“刘备，人中之龙也，今得荆州，是困龙入了大海呀！安得不心惊哉？”

程昱说：“刘备有何才能，敢与曹总相比呢？其所恃者，乃诸葛亮也。曹总如果有心，也可以在员工之中培养自己的诸葛亮。”

曹操问道：“此话怎讲？”

程昱说：“有一句广为流传的格言说，好的想法是成功的一半。事实上，成功的另一半却往往不像动动嘴皮子这么容易。通常，人们习惯于提出问题，而将解决问题的‘烫手山芋’扔给他人。只有那些在企业管理工作中摸爬滚打过的人才真正知道，一家公司和它的竞争对手之间的差男哇，往往不在于企业的高层战略，而在于执行的能力。这有点像洞房之中的刘备和孙尚香，爱得好不如说得好，说得好不如做得好。”

曹操点点头说：“你说得挺好。继续说下去。”

程昱说：“在其他方面，刘备虽然能干，在企业管理上，他却未必能干。能干者，诸葛亮也。诸葛亮在刘备公司中的地位，相当于一位执行总经理。而他的对于刘备的重要性，就在于‘执行’。”

曹操长叹了一口气，说：“你说得没错。想我百万大军，赤壁一战功败垂成。仔细想来。败在何处呢？就败在‘执行’两个字上。我终于明白了，世界上存在不同类型的智力挑战，构思一个伟大的想法或宏伟蓝图只能算是最基本的一种。将这幅宏伟的图景转变为一套可执行的行动方案 and 任务更复杂，其中会涉及到一些必须用智慧和决心解决的现实的困难，那是一些更为巨大的关于智力、情感和创造性方面的挑战。而‘执行’之所以可贵，就在于它是一门如何完成任务的学问。唉，周瑜嫉妒诸葛亮，竟然被活活气死；我嫉妒刘备，是因为他有诸葛亮啊。”

程昱忽然突发奇想，说：“我们去找一家猎头公司，把诸葛亮挖过来，如何？”

曹操说：“你可以试一试，但恐怕很难。因为，刘备身上有一种吸铁石一样的魅力，能够吸

第二十三章 如何完成任务的学问

引到最优秀的人才为他工作。当年我给了关羽那么优厚的待遇，他却千里走单骑，成就了一世的英名。关羽尚且如此，何况诸葛亮呢？”

新的发展机会

继董卓、曹操之后，刘备被评为第三届中国经济年度风云人物。益州集团的总裁刘璋看到他的报道，立即驰书求援。因为管理不善，益州集团已经连续亏损好多年了。

诸葛亮说：“公司的兴衰，往往在乎老板一人。有些老板善于激发员工的能量，有些老板却习惯于打击员工的热情。你是前一种老板，而刘璋恰好是后一种老板。因此，这次刘璋请求我们向益州集团输出管理，无论我们提供多好的管理智慧，都会无济于事。”

刘备问：“那么，我们该怎么做呢？”

诸葛亮说：“你忘了骆驼兵法了吗？趁此机会，我们一边向益州集团输出管理，一边将我们的人像钉子一样扎进益州集团的要害部门。一旦时机成熟，我们就可以反客为主，将益州集团据为己有。”

刘备高兴地说：“好啊。上一次因为赤壁大战，骆驼兵法没有得到施展。如今，终于又能派上用场了。”

两人约定，诸葛亮留守荆州，负责主持皇族公司的日常工作；刘备亲自率领一个工作班子进驻益州集团。需要说明的是，曾经与“卧龙”诸葛亮齐名的“凤雏”庞统，就是这个工作班子的骨干成员。一天，庞统在益州集团的某个车间指导工作，突然发生事故，不幸因公殉职。

不久，皇族公司与益州集团进行企业合组，正式更名为蜀汉企业集团有限公司。关羽担任了蜀汉集团荆州分公司的总经理，诸葛亮则飞赴成都，出任集团公司的CEO。

创建一种让顾客满意的管理机制

益州集团原来采用的是一种相当官僚的组织结构。由于制度荒废，公司一度形同俱乐部。各级管理人员热衷于勾心斗角，而员工们也是怠惰成习。如何让这个烂摊子旧貌换新颜，是刚刚来到成都的诸葛亮所面临着的又一次巨大的挑战。

令人哭笑不得的是，公司的办公大楼上居然竖立着“让顾客满意”五个金灿灿的大字。诸葛亮问法正：“那五个大字有什么作用吗？”

法正回答说：“那只是一句口号，没有什么作用。”

诸葛亮说：“它不能仅仅是一句口号，它必须成为一种机制。我查过资料，你们以前做销售，完全靠业务员到市场上碰运气和瞎蒙，怎么可能真正让顾客满意呢？”

法正问：“你想怎么做？”

诸葛亮说：“加强公司的制度化建设，厉行法制，整顿风气。试想商场如战场，没有一支调度自如的市场营销队伍，如何打得了胜仗？”

法正想了想，说：“从前汉高祖刘邦进入关中时，采取的是宽禁省刑的政策，仅凭约法三章就赢得了父老们的拥戴。如今公司刚刚合组，您也是刚刚来到成都，这样滥用权威，好像不是很妥当吧？我觉得您似乎也应该像汉高祖当年那样，刑少禁缓，争取员工们——尤其是中层管理干部——对我们的支持。”

第二十三章 如何完成任务的学问

诸葛亮笑道：“先生只知其一，不知其二。当年秦始皇以暴政虐民，老百姓被逼得造反，汉高祖针对此弊端，用宽刑弛禁的策略来赢得民心，这是对的。然而，益州目前的情况与秦时相比，却有着很大的不同。刘璋之所以暗弱，就是因为他为了得到公司里实力派的支持，采用了讨好他们的方式。以至于公司里特权横行，政令不通。我若再不整肃风纪，与刘璋又有何异呢？”

法正疑惑地问道：“你难道自负比汉高祖还厉害吗？从历史的经验上讲，向来是由禁入宽易，由宽入禁难。你一介书生，有多大本事扭转乾坤？”

诸葛亮说：“只要方法得当，自然可以扭转乾坤。”

法正“喔”了一声，问：“你又有何锦囊妙计？”

诸葛亮伸出四根手指头，说：“我的锦囊妙计是，建设四化。即：组织结构专业化，工作方式标准化，管理制度化，员工职业化。”

法正惊奇地笑道：“建设四化？这个口号提得倒是新鲜。你先说说，什么叫组织结构专业化？不同的组织结构对公司的营业绩效又有多大的影响呢？”

诸葛亮说：“同为碳元素构成，钻石为什么比石墨坚硬，为什么比石墨值钱，就在于结构的不同。因此，我们有必要为蜀汉企业集团有限公司做一个新的组织结构设计，以便实现高效率的分工协作，用企业的整体运作去满足顾客的需要。”

法正又问：“那什么又叫工作方式标准化呢？”

诸葛亮说：“所谓工作方式标准化，在民间有一句俗语，叫‘没有规矩，不成方圆’。不仅生产作业需要标准化，各项管理业务都应该制定标准的程序和方法。在一个高度标准化的企业里，每一个职位的职务权限和工作内容都规定得很详细，当发生人员变动时，工作的程序和方法仍然能够一如既往，不会出现因人废职的危险。在日常的工作中，标准化的工作程序和方法也便于管理人员进行监督、指导和绩效评估。”

法正点了点头，说：“是得有个规矩，否则乱糟糟的成何体统呢？”

诸葛亮说：“为了维持这种体统，我们还需要制度化的管理。所谓制度化，就是要把企业中各项工作的程序、方法、要求和禁忌等，拟订成书面的规章文件。这样，在指导员工工作和执行奖惩措施时，就能做到有据可依，以支持工作方式标准化的持续进行。”

法正说：“我想我可以理解你的意思了。可是，光我理解你是不够的，还有那么多的人反对你呢！”

诸葛亮说：“这就是我要说到的第四个‘化’，员工的职业化。我会通过培训来推动员工的职业化进程，以确保员工的工作和职场表现符合公司制定的工作程序、方法、要求。同时，也让他们清楚，积极支持四化建设的言行将会得到奖励，破坏四化建设的言行将会得到严厉惩处。”

法正肃然起敬，说：“我明白了，所谓四化其实是一种环环相扣的关系。有了组织结构专业化，才能制定工作方式的标准化。有了工作方式标准化，就必须管理制度化=有了管理制度化，才能确保员工的职业化。”

诸葛亮接着说：“有了一支职业化的员工队伍，就能有效地执行让顾客满意的企业发展策略，这就叫机制。”

法正说：“既然您思虑得这样周全，我第一个支持你。我可不想自己被您给‘制度化’了。”

诸葛亮治蜀是管理学的经典史话。他身体力行，以“鞠躬尽瘁，死而后已”的事业精神，不断地推动着这套让顾客满意的管理机制日臻完善。和许多喜欢研究高层战略和管理哲学的领导者不一样，诸葛亮十分在意执行的效果，在许多关键的环节上更是亲力亲为，直到病逝于五丈原。

诸葛亮在管理学上的成就，可以用一副对联来概括：

第二十三章 如何完成任务的学问

能攻心即反侧自消，从古知兵非好战；
不审势则宽严皆误，后来治蜀要深思。

其中，上联说的是市场营销的路线，下联说的是人力资源管理的要义所在。
由于他的这些成就，他成了中国最优秀的职业经理人。

管理工作中的压力

有人批评说，诸葛亮事必躬亲的做法不好，不仅使得自己食少事烦，而且不利于培养人才，搞得公司最终出现“蜀中无大将”的难堪局面。一个常常被提起的事例是，公司里罚款30元的纪律处分都要他亲自过问。

持这种批评意见的人显然忽视了诸葛亮所承受的压力。只有CEO才能理解CEO，于是，就有了“出师未捷身先死，常使英雄泪满襟”的千古一叹。事实上，诸葛亮并非食少事烦，而是事烦食少。为了排解这种压力，诸葛亮采用了许多方法，其中包括：

1. 采用前瞻性的时间管理

用策划推动管理进步是诸葛亮最有成效的办法之一。这种方法也让诸葛亮避免了许多无谓的事务性的干扰。

2. 保持忙碌

诸葛亮之所以亲自过问罚款30元的纪律处分。是为了保持忙碌。许多管理者都知道，忙碌能够有效减轻心理上的压力感。

3. 及时采取行动

行动也是减轻压力的有效办法之一。当你着手于解决困难时，困难就会变得不那么可怕。

4. 专心于工作

专心于工作可以忘却许多莫名的烦恼，尤其是当工作有了令人满意的成果时。诸葛亮发明的一种叫木牛流马的运输工具，就是这种全神贯注的成果，它有效地解决了公司在物流上的困难。

5. 细数生活中值得感动的事

诸葛亮对于好的人品有着一种天然的敏感。无论是谁，只要做了尽忠于公司、有益于社会的事，他都一一记在心里，即使是仇人也必有奖赏。如此赏罚分明，一方面自己感到喜悦，另一方面也能得到员工们的支持，从而不断地改善自己的工作环境。

诸葛亮是一个高效率的管理者。通过他的管理，基础薄弱、人才匮乏的蜀汉企业集团有限公司，居然成了全国的三大巨头公司之一。

他是那样满怀忠诚地投入工作，以致于常常废寝忘食，因此得了胃癌。没有人知道，当他沉浸在工作中的时候，他心中像涟漪一样翻动的喜悦和幸福。

第二十三章 如何完成任务的学问

作者评说

管理学的全部作用在于，它能够帮助你创建一种让顾客满意的企业机制。你对这一点认识得越深刻，你的管理就越有效。

同时，你也会认识到，企业文化其实是一种过程管理，你需要每一项计划都能完美地体现公司的文化主张。为了务实，你可能需要像诸葛亮那样事必躬亲。

许多领导者热中于玩味管理学的理念，把关注点放在了很多智力化、甚至逻辑化的问题上。他仇对诸葛亮只有一知半解，却敢于嘲笑诸葛亮鞠躬尽瘁的管理作风。但你不会像他们那样纸上谈兵，因为你是一个实干家，你关注的是公司的运营实务。你把注意力集中在目标上，决不客许出现“千里之堤，溃于蚁穴”之类的任何差池。

成君亿先生现任亚太人力资源研究协会

(APHRA)副秘书长。他是一位具有10年从业资

历的企业管理顾问，在塑造品牌、整合营销传

播、组织设计、人才选拔、职业生涯规划、团

队建设等诸多领域都有突出表现。他的客户包

括一些世界500强企业的在华机构。